

Perspektive Praxis

Wolfgang Nötzold

Werkbuch Qualitätsentwicklung

**Für Leiter/innen in der
Erwachsenenbildung**

Unter Mitarbeit von Gerald Graubner



DiE

PERSPEKTIVE PRAXIS

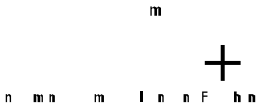
Herausgeber

PD Dr. Hannelore Bastian, VHS Hamburg
Dr. Wolfgang Beer, EAD Bad Boll
Rosemarie Klein, bbb Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
Prof. Dr. Jörg Knoll, Universität Leipzig
Dr. Klaus Meisel, DIE

Herausgebende Institution

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung ist eine Einrichtung der Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz (WGL) und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Als wissenschaftliches Institut erbringt es Dienstleistungen für Forschung und Praxis der Weiterbildung. Das Institut wird getragen von 18 Einrichtungen und Organisationen aus Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung, die Mitglieder im eingetragenen Verein „DIE“ sind.

Wissenschaftliches Lektorat: Felicitas von Küchler, DIE



Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen W 1129.00 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Verlag:
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: (0521) 9 11 01-11
Telefax: (0521) 9 11 01-19
E-Mail: service@wbv.de
Internet: www.wbv.de

Bestell-Nr.: 43/0019

© 2002 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld
Satz: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel
Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
ISBN 3-7639-1849-3

Über diese externe Sicht auf unsere Arbeitsabläufe entdecken wir Regelungsbedarfe, für die wir Prozesse definieren.

Alle internen Arbeitsabläufe, die für Teilnehmer gleichsam im Hintergrund stattfinden und von ihnen deshalb nicht wahrgenommen werden, haben in Bezug auf diese Prozesse eine Dienstleistungsfunktion.

Diese Methode ist auch deshalb radikal zu nennen, weil sie, konsequent angewendet, zu einer teilweisen oder gar völligen Umstrukturierung der Einrichtungsorganisation führen kann. Denn alle Funktionen und Aufgaben, die nicht der Orientierung an den Teilnehmern dienen, müssten folgerichtig zur Disposition gestellt und gegebenenfalls geändert oder aufgehoben werden.

Prozessmodelle

Prozessmodelle sollen Anwendern die Suche nach den „richtigen“ Prozessen erleichtern. Das ist kurz gesagt der Sinn solcher Modelle wie ISO 9000, Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus (KTQ), EFQM, um die gegenwärtig bekanntesten zu nennen. Allen diesen Modellen ist zu Eigen, dass sie Prozesse vordefinieren und für diese Prozesse Mindeststandards vorgeben, die Anwender zu erfüllen haben.

ISO 9000:1994

Die ISO-Norm in der Version von 9001/9002/9003:1994 ist das zurzeit bekannteste Prozessmodell. Es wurde für Unternehmen der industriellen Serienfertigung geschaffen. Sein originäres Ziel ist, Zulieferbetriebe zu qualitätsfähigen Unternehmen zu entwickeln. Der Hintergrund: Hersteller geben aus Gründen der Kostenersparnis immer größere Anteile ihrer Teilefertigung an Zulieferbetriebe ab und müssen sich nun darauf verlassen können, dass diese Betriebe fehlerfrei liefern. Die sogenannten Elemente dieser Norm sind Prozesse, die so ausgelegt sind, dass eine Qualitätssicherung in den Arbeitsabläufen von Zulieferbetrieben möglich wird.

Für Erwachsenenbildungseinrichtungen war dieses Prozessmodell nie geeignet. Warum dennoch so viele Einrichtungen die Norm angewendet haben, um ihr Managementsystem aufzubauen und darüber ein Zertifikat zu erlangen, soll hier nicht erörtert werden. Letzten Endes haben diese Einrichtungen mit der Zertifizierung nach der ISO-Norm ein Testat dafür erhalten, dass sie die Prozesse und Standards eines industriellen Serienfertigers erfüllt haben.

ISO 9001:2000

Die „neue“ ISO, seit Dezember 2000 in Kraft, vermeidet eine branchenbezogene Prozessorientierung. Die ihr zugrunde liegenden Prozesse orien-

tieren sich an den drei Kategorien „Leitungsprozesse“, „Geschäftsprozesse“ und „unterstützende Prozesse“. Die Geschäftsprozesse, in der Norm als „Prozesse der Produktrealisierung“ bezeichnet, sind zwar wie in der 1994er ISO-Norm Prozesse eines Unternehmens der industriellen Serienfertigung, sie sind aber nicht mehr verpflichtend zu erfüllen. Diese Prozesskategorie ist vielmehr als Checkliste zu verstehen, verbunden mit der Möglichkeit, nicht benötigte Prozesse (begründet) auszuschließen.

Das eigentlich Neue dieser Norm sind die hohen Anforderungen an die Aufgaben der Leitung. Unternehmensleitungen werden zu Führungsaufgaben verpflichtet, die sich auf alles das beziehen, was zurzeit Stand moderner Unternehmensführung ist. Um einige Beispiele zu nennen: Festlegen einer Unternehmenspolitik, Bestimmen messbarer Ziele für Funktionsbereiche und Ebenen, Management von Personal- und Sachmitteln, Verantwortung für die Prozesse des Unternehmens, Verpflichtung zur Überwachung der Wirksamkeit des Managementsystems und zur ständigen Verbesserung. Mit diesen Leitungsaufgaben schlägt die ISO-Norm bewusst die Brücke zum Total Quality Management.

Erwachsenenbildungseinrichtungen werden sich bei der Auswahl ihrer Prozesse an diesem Standard für Leitungsaufgaben messen müssen. Darüber hinaus bietet ihnen die neue ISO jedoch kaum neue Anhaltspunkte für die Prozessauswahl, weil die Prozesse der Produktrealisierung die spezifischen Belange einer Weiterbildungseinrichtung nicht ausreichend aufnehmen.

Das EFQM-Modell

Mit ihrem EFQM-Modell will die European Foundation for Quality Management (EFQM) den europäischen Ansatz für ein Total Quality Management-Modell konkretisieren. Ziel ist es, Unternehmen – unabhängig von Branche, Größe und Struktur – auf ihrem Weg zu „exzellenten“ Ergebnissen Hilfestellung zu leisten. Das Modell bietet Prozesse und Prozessinhalte an, die, wenn sie angewendet werden, zur Bildung einer selbstlernenden Organisation führen, die sich im Sinne des Total Quality Managements ständig verbessert.

Das EFQM-Modell unterscheidet die Kategorien „Befähiger“ und „Ergebnisse“. Unter dem Begriff „Befähiger“ werden fünf Prozesskategorien (im Modell als „Kriterien“ bezeichnet) genannt: Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse. Für jedes dieser Kriterien wird eine Vielzahl von Prozessen vorgeschlagen. Der Grundgedanke ist, dass die „Befähiger-Prozesse“ zu Ergebnissen führen, für die ebenfalls Kriterien empfohlen werden sowie Anforderungen an ihre jeweils zu erreichende Quali-

tät. Ergebniskriterien sind kundenbezogene Ergebnisse, mitarbeiterbezogene Ergebnisse, gesellschaftsbezogene Ergebnisse, Schlüsselergebnisse.

Das EFQM-Modell wendet sich an die Leitungsebene von Unternehmen. Seine Anforderungen gehen noch weit über die der ISO 9000:2000 hinaus. Für Einrichtungen, die vor der Aufgabe stehen, erstmalig die für sie notwendigen Prozesse auszuwählen, bietet es zwar eine hervorragende Orientierung in Bezug auf anzustrebende Verbesserungen und stellt damit eine große Herausforderung dar, gewährt dafür jedoch keine konkreten Hilfestellungen. Das EFQM-Modell ist ein Modell für die ständige Verbesserung einer Erwachsenenbildungseinrichtung, aber kein Modell für die Einführung ihres Managementsystems und den Beginn ihres Verbesserungsprozesses.

Da gegenwärtig manche Erwachsenenbildungseinrichtungen das EFQM-Modell als Einführungsmodell für ihr Managementsystem favorisieren, sei ein kurzer Exkurs erlaubt, um die oben genannten Behauptungen an einem Beispiel zu belegen. Das EFQM-Kriterium „Prozesse“, von dem anzunehmen wäre, dass es für die Prozessauswahl einer Einrichtung konkrete Hinweise liefert, fordert folgende Prozesse:

- systematisches Gestalten und Managen von Prozessen,
- Prozesse bei Bedarf verbessern, unter Nutzung von Innovation, um Kunden voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für sie zu steigern,
- Produkte und Dienstleistungen aufgrund der Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden entwerfen und entwickeln,
- Produkte und Dienstleistungen herstellen, liefern und betreuen,
- Kundenbeziehungen pflegen und vertiefen.

Es lässt sich unschwer erkennen, dass die Ausrichtung des EFQM-Modells auf den strategischen Dimensionen und Inhalten von Prozessen liegt. Dies spricht nicht gegen das Modell, jedoch gegen Versuche, das EFQM-Modell zur Lösung der anstehenden Aufgaben im Rahmen der Einführung eines Managementsystems zu nutzen.

Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen

Ein aktuelles Prozessmodell für Erwachsenenbildungseinrichtungen ist von einer Arbeitsgruppe unter Beteiligung des Deutschen Volkshochschulverbandes, des DIE, des ArtSet Institutes und weiterer Akteure aus der Weiterbildung entwickelt worden. Zurzeit wird es in Niedersachsen in mehr als 60 Organisationen erprobt. Es sieht 12 sogenannte Qualitätsbereiche vor, die durch wei-

tere „Optionale Qualitätsbereiche“ ergänzt werden können. Für jeden der 12 Qualitätsbereiche sind unter dem Begriff „Komponenten“ Prozesse definiert und für jeden Prozess werden wiederum Mindestanforderungen festgelegt sowie Möglichkeiten benannt, mit denen deren Erfüllung nachgewiesen werden kann.

Das Modell ist seit dem Jahre 2001 unter dem Titel „Das lernorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen“ veröffentlicht. Deshalb soll an dieser Stelle auf eine Beschreibung verzichtet werden. Als Grundlage für ihre individuelle Prozessauswahl ist dieses Modell jeder Erwachsenenbildungseinrichtung zu empfehlen.

3.3 Die Regelung von Prozessen

Mit der Auswahl und Gliederung von Prozessen sind die aus der Sicht einer Organisation wichtigen Prozesse festgelegt und der Rahmen für den folgenden Arbeitsschritt geschaffen worden. Die Prozesse müssen nun operationalisiert, das heißt, sie müssen so geregelt werden, dass sich mit ihnen arbeiten lässt. Bevor diese Aufgabe in Angriff genommen wird, soll ein neuer Begriff eingeführt werden: das Verfahren.

Unterscheidung von Prozess und Verfahren

Die Begriffe „Prozess“ und „Verfahren“ werden gegenwärtig in der Literatur zur Organisationsentwicklung und zum Qualitätsmanagement nicht sauber voneinander getrennt. Die begriffliche Ungenauigkeit wird zum Problem, wenn es um die Regelung von Prozessen und, wie wir später noch sehen werden, um die Dokumentation von Prozessen geht. Was ist zum Beispiel der Unterschied zwischen einer Prozessdokumentation und einer Verfahrensbeschreibung? Was ist ein Prozesseigner, was ein Prozessziel im Gegensatz zu einem Verfahrenseigner und einem Verfahrensziel?

Ein Prozess ist, streng genommen, zunächst nichts weiter als eine Überschrift. Zwar bestehen Vorstellungen darüber, wozu er dient und welche Inhalte er enthält, sonst hätte die Auswahl nicht erfolgen können, aber er bleibt ein abstrakter Begriff. Konkretisiert wird er dadurch, dass wir die Art und Weise festlegen, wie der Prozess ausgeführt werden soll.

Die festgelegte Art und Weise, einen Prozess (oder auch eine einzelne Tätigkeit innerhalb eines Prozesses) auszuführen, soll als Verfahren bezeichnet werden. Mit dieser Definition befinden wir uns übrigens auf dem „sicheren Boden“ der internationalen ISO-Norm, die den Begriff „Verfahren“ in gleicher Weise definiert.

Was muss ein Verfahren enthalten?

Abhängig von Zielsetzung, Inhalt und Umfang eines Verfahrens sind für seine Regelung unterschiedlich viele Kriterien zu beachten. Darunter sind einige verbindlich heranzuziehen, andere nur dann, wenn sie für das Ziel, das Verfahren so zu regeln, dass es „beherrschbar“ ist, nützlich sind. Die Auswahl trifft das Unternehmen in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation.

Wir werden im Folgenden den maximalen Regelungsumfang darstellen und überlassen es den Anwendern, solche Kriterien wegzulassen, die sie bei der konkreten Regelung ihrer – möglicherweise weniger komplexen – Verfahren, nicht für erforderlich halten.

Wir wollen die Vorgehensweise einer Prozessregelung am Beispiel des Verfahrens „Telefonische Anmeldung“ beschreiben. Dies bedarf einer Erklärung. Um die Grundsätze der Prozessregelung anschaulich darstellen zu können, wollen wir uns auf einen Prozess mit einfachen Zielen und wenigen Arbeitsschritten stützen.

Wir gehen davon aus, dass das Verfahren „Telefonische Anmeldung“ aufgrund seiner nachvollziehbaren Ziele und der einfachen Schrittfolge dafür besser geeignet ist, als ein „pädagogisches“ Verfahren, dessen Ziele und Ablaufschritte wesentlich komplexer sind und über deren Inhalte ein eindeutiges Meinungsbild nicht ohne weiteres – zumindest aber nicht im Rahmen dieses Beitrages – herbeigeführt werden kann. Außerdem stellt das Verfahren „Telefonische Anmeldung“ für kundenorientierte Einrichtungen längst kein unbedeutendes Verfahren mehr dar.

Grundsätzlich sind die nachstehenden fünf Kriterien bei einer Verfahrensregelung zu berücksichtigen.

1. Ziel des Verfahrens
2. Angestrebtes Ergebnis des Verfahrens
3. Prüfmethode/n und –mittel für das Verfahrensziel
4. Verfahrensverantwortliche/r
5. Ablauf des Verfahrens

(1) Ziel des Verfahrens

Jedes Verfahren ist auf ein Ziel (oder auf mehrere Ziele) auszurichten. Ein Ziel muss so konkret beschrieben sein, dass seine Erreichung überprüft werden kann. Da im Zusammenhang mit Zielformulierungen gern vage Beschreibungen gebraucht werden, sollte jede Organisation folgenden Satz zum Leitsatz

für ihre Zielbestimmungen erheben: „Ein Ziel, bei dem nicht beurteilt werden kann, ob es erreicht wurde, ist kein Ziel“.

Das Verfahrensziel muss in der Regel nicht neu definiert werden, weil es mit dem Prozessziel übereinstimmt. Jedoch werden nicht selten aus einem Prozess mehrere Verfahren gebildet, für die jeweils ein eigenes Ziel (oder eigene Ziele) festgelegt werden müssen, wobei sich diese (Teil-)Ziele wiederum auf das Prozessziel als Gesamtziel beziehen müssen.

(2) Angestrebtes Ergebnis des Verfahrens

Um die Überprüfbarkeit von Zielen zu erleichtern, wird als Zwischenschritt die Festlegung von Verfahrensergebnissen empfohlen. Während die Festlegung von Zielen ein „verbindliches“ Kriterium für die Verfahrensregelung darstellt, wird die Bestimmung von Verfahrensergebnissen als Hilfestellung angeboten, auf die verzichtet werden kann, wenn es gelingt, Ziele gleich so konkret zu fassen, dass sich ihre Erreichung überprüfen lässt.

Dies gelingt aber unerfahrenen Organisationsentwicklern oft nicht oder stellt sie zumindest vor große Probleme. Wie überprüfe ich zum Beispiel das Verfahrensziel „Unsere Einrichtung muss gut erreichbar sein“? Angenommen, dieses Ziel steht dem Verfahren „Telefonische Anmeldung“ voran. Über die Bestimmung von Verfahrensergebnissen kann die erforderliche Präzisierung erreicht werden. Die angestrebten Ergebnisse könnten lauten: 1. Während der Öffnungszeiten ist unser Telefon stets besetzt. 2. Externe Anrufer finden nie ein Besetztzeichen vor, für sie steht immer eine freie Leitung zur Verfügung. 3. Externe Anrufer werden nach der Anwahl unserer Telefonnummer in kürzester Zeit bedient.

Um das Beispiel auszuweiten: Ein weiteres Verfahrensziel zu „Telefonische Anmeldung“ könnte heißen: „Alle externen Anrufer sollen möglichst direkt bedient werden“. Ergebnisse könnten dann lauten: 1. Anrufer werden von ihrer ersten Ansprechperson in unserer Einrichtung zufriedenstellend beraten. 2. Die Anzahl der Weitervermittlungen ist verringert.

(3) Prüfmethode/n und –mittel für das Verfahrensziel

Das folgende Kriterium behandelt die Frage, wie Verfahrensziele geprüft werden. Dazu muss zunächst eine Antwort darauf gefunden werden, „was“ geprüft und im Anschluss daran „wie“, das heißt, mit welchen Methoden und Mitteln die Prüfung vorgenommen werden soll.

Zunächst werden Prüfkriterien benötigt, das heißt Kriterien, anhand derer die Zielerreichung geprüft werden kann. Prüfkriterien zu ermitteln ist in Dienst-

leistungsunternehmen oft eine schwierige Aufgabe. Während sich in Produktionsprozessen Prüfkriterien meist unmittelbar aus den („harten“) produktbezogenen Anforderungen und technischen Abläufen ableiten lassen, sind derartige Kriterien für Dienstleistungsprozesse selten und oft gar nicht direkt zu bestimmen. Wer den Weg über die Verfahrensergebnisse wählt, hat dafür in der Regel schon eine Lösung gefunden, zumindest aber eine gute Voraussetzung geschaffen.

Das soll am Beispiel des Verfahrens „Telefonische Anmeldung“ mit seinem Verfahrensziel „Unsere Einrichtung muss gut erreichbar sein“ verdeutlicht werden. Die zu stellende Frage lautet: „Anhand welcher Kriterien soll geprüft werden, ob das Ziel erreicht wurde? Die Antwort könnte, abgeleitet aus den Verfahrensergebnissen, sein: 1. Prüfkriterium: Ist unser Telefon während der Öffnungszeiten stets besetzt? 2. Prüfkriterium: Steht immer eine freie Leitung zur Verfügung? 3. Prüfkriterium: Werden externe Anrufer nach der Anwahl unserer Telefonnummer in kürzester Zeit bedient? Selbstverständlich können auch andere Prüfkriterien gewählt werden.

Nach der Ermittlung der Prüfkriterien muss festgelegt werden, wie die Prüfung durchgeführt werden soll. Es ist die Frage nach den – zweckmäßigen – Prüfmethode(n) zu beantworten. Der Zusatz „zweckmäßig“ soll darauf hinweisen, dass es aus der Vielzahl möglicher Methoden diejenigen auszuwählen gilt, die eine Organisation in die Lage versetzen, sich mit einem Minimum an Aufwand ein Maximum an Erkenntnissen zu verschaffen.

Eine Prüfmethode auszuwählen fällt manchmal leicht. So könnte das erste Prüfkriterium in unserem Beispiel „Ist unser Telefon während der Öffnungszeiten stets besetzt?“ mit der Methode „Stichproben“ geprüft werden.

In anderen Fällen ist die Wahl schwieriger. Wie kann zum Beispiel überprüft werden, ob Anrufer stets eine freie Leitung zur Verfügung haben? Oder, werden externe Anrufer nach der Anwahl unserer Telefonnummer in kürzester Zeit bedient? Eine mögliche Methode wären Kontrollanrufe. Diese Prüfmethode ist jedoch sehr aufwändig.

Im Zusammenhang mit der Prüfmethode ist weiterhin zu entscheiden, welches Prüfmittel für die jeweilige Methode benutzt werden soll. Auch hier gibt es aufwändige und weniger aufwändige Lösungen. Für das oben genannte Stichprobenverfahren könnte eine einfache Strichliste als Prüfmittel dienen. Für die Methode „Teilnehmendenbefragung“ wiederum könnte das Prüfmittel ein Fragebogen sein, für dessen Entwicklung und Erprobung erhebliche Aufwendungen erforderlich sein können.

An diesen Beispielen soll gezeigt werden, wie wichtig es ist, nicht nur Ziele zu formulieren, sondern sich auch über den Aufwand der für eine Überprüfung der Zielerreichung einzusetzenden Prüfmethode und der damit verbundenen Prüfmittel klar zu werden.

Bei der Wahl einer Prüfmethode muss sich die Organisation daher stets die Frage stellen, ob der dafür erforderliche Aufwand den erwarteten Nutzen rechtfertigt. Anders ausgedrückt, die Wahl einer Methode ist immer mit einer Beurteilung der Effizienz der Prüfmethode verbunden. Als Konsequenz folgt daraus, wenn eine Prüfmethode als zu aufwändig verworfen wird, ist auch das voranstehende Ziel zu verwerfen. Denn, wie schon erwähnt, ein Ziel, das nicht geprüft werden kann, hat keine Funktion. Ein solches Ziel ist lediglich ein Appell. Appelle sollten aber in der Organisationsentwicklung von Erwachsenenbildungseinrichtungen zukünftig keine Rolle mehr spielen.

Organisationen, die die Anwendung von Verfahrensregelungen lernen und erproben wollen, ist Folgendes zu empfehlen: Mit wenigen Zielen beginnen – mitunter reicht auch ein einziges Ziel – und solche Ziele wählen, die mit einfachen Methoden und Mitteln geprüft werden können. Nur wenn Ziele eine erhebliche Bedeutung für die Organisation besitzen, ist ein hoher Prüfaufwand zu rechtfertigen.

(4) Verfahrensverantwortliche/r

Für jedes Verfahren sollte eine verantwortliche Person benannt werden. Ihre vornehmliche Aufgabe ist es, für die Einhaltung des Verfahrens zu sorgen und Änderungen, die im Verlaufe der „alltäglichen“ praktischen Ausführung des Verfahrens entstehen können, zu identifizieren, zu bewerten und gegebenenfalls Vorschläge für die Anpassung des Verfahrens an die Realität zu unterbreiten.

Um eine derartige Aufgabe ausfüllen zu können, muss eine Person benannt werden, die direkte Verantwortung für das Verfahren besitzt oder darin tätig ist. Für Leitungsverfahren sind deshalb Leitungskräfte die Verfahrensverantwortlichen, für pädagogische Verfahren die entsprechenden pädagogischen Mitarbeitenden, für Verwaltungsverfahren die jeweiligen Verwaltungskräfte.

Über die Zuordnung von Personen, die für Verfahren unmittelbar zuständig sind, lässt sich erreichen, dass Verfahren viel direkter auf einem aktuellen Stand gehalten werden, als es, wie im Qualitätsmanagement bislang üblich, eine Person in der Funktion eines/einer Qualitätsmanagement-Beauftragten kann, die für die meisten Verfahren zwar eine externe Aufsichtsfunktion innehat, aber nicht die inhaltliche und organisatorische Verantwortung dafür trägt.

(5) Ablauf des Verfahrens

Mit diesem Kriterium ist die Aufgabe verbunden, den organisatorischen Ablauf eines Verfahrens festzulegen. Hierbei geht es darum, die einzelnen Tätigkeiten eines Verfahrens so konkret zu beschreiben und zu regeln, dass Mitarbeitende, die nach diesem Verfahren arbeiten sollen, unmittelbar verstehen, „was“ sie zu tun haben und „wie“ sie die Tätigkeiten ausführen sollen.

Die Beschreibung muss daher eindeutig und leicht verständlich sein und alle Regelungen umfassen, die für die jeweilige Tätigkeit zu beachten sind.

Das folgende Formular kann für die Regelung des Verfahrensablaufs eine Orientierung bieten. Für die Frage, „was“ zu tun ist, wird die Spalte 2 des Formulars (Abb. 3) benutzt, für die Regelung der Ausführung jeder einzelnen Tätigkeit – also für das „wie“ wird es getan – sollen die Spalten 1 und 3 bis 12 verwendet werden.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
interne/externe Vorgaben/zu verwendende Dokumente	Beschreibung der einzelnen Tätigkeiten (Was wird getan – mit welchem Ergebnis)	Wer tut das?	Wer vertritt?	Schrittstelle zu?	Was wird von dort benötigt?	Was ist dorthin zu liefern?	Wer wird informiert?	Wer hat zu informieren?	Wer entscheidet?	Prüfung der Tätigkeit	Nachweis erbracht durch?

Abbildung 3: Formular für die Regelung eines Verfahrensablaufs

Beschreibung der Tätigkeiten

Der Grundgedanke ist: Alle Tätigkeiten des Verfahrens werden in der Reihenfolge ihrer Ausführung erfasst und beschrieben. Wir wollen diese Aufgabe wieder an dem Beispiel „Telefonische Anmeldung“ erläutern.

Beginn und Ende festlegen

Zuerst muss entschieden werden, mit welchem Ereignis oder welcher Tätigkeit das Verfahren beginnen und womit es enden soll. Das ist eine für das gesamte Verfahren sehr wesentliche Entscheidung, die Ungeübten mitunter Schwierigkeiten bereitet. In Abbildung 4 wurde mit dem Ereignis „das Telefon

„klingelt“ und der darauf folgenden Tätigkeit „Hörer abnehmen“ begonnen. Dahinter steht bereits eine inhaltliche Entscheidung.

Wenn es aus Sicht der Organisation keine Rolle spielt, wie lange Anrufer „in der Leitung hängen“ würde diese Tätigkeit ausgespart und das Verfahren mit der Tätigkeit „Anrufer/in begrüßen“ beginnen können. Nebenbei bemerkt, wird an dieser Entscheidungslage erneut deutlich, dass eine Verfahrensregelung erst dann möglich ist, wenn Vorstellungen über die Ziele bestehen, die das Verfahren erreichen soll. Wenn zum Beispiel auch die Form der Begrüßung von Anrufern kein Ziel ist, würde das Verfahren mit der Tätigkeit „Wünsche erfragen“ beginnen.

In gleicher Weise wie der Beginn wird auch das Ende eines Verfahrens festgelegt. In der praktischen Durchführung wird die Entscheidung darüber im Zuge der Festlegung der einzelnen Tätigkeiten jedoch oft wieder korrigiert. Offenheit bei der Gestaltung eines Verfahrensablaufs ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des Regelungsprozesses. Oft zeigt sich erst bei der Analyse einzelner Tätigkeiten, welchen Umfang das gesamte Verfahren annehmen muss, um seine festgelegten Ziele zu erreichen.

Die Gliederungstiefe festlegen

Die Frage hierzu lautet: „Wie genau muss ein Verfahren eigentlich geregelt werden?“ Die Antwort darauf kann nur heißen: „So genau, wie es erforderlich ist.“

Die Gliederungstiefe eines Verfahrens wird in erster Linie von den Verfahrenszielen bestimmt und weiterhin von der Notwendigkeit, es so eindeutig darzustellen, dass alle Mitarbeiter/innen, die danach arbeiten, es unmittelbar verstehen und daher sicher anwenden können.

Das Verfahren „Telefonische Anmeldung“ zum Beispiel wurde in Abbildung 4 sehr detailliert gegliedert. Dahinter steht die Vorstellung, dass dieses Verfahren für eine Einrichtung von zentraler Bedeutung ist, wenn sie das Ziel der Kundenorientierung verfolgt. Wenn eine Organisation also entschieden hat, dass ein Verfahren aufgrund der Bedeutung seines Ziels eine hohe Priorität besitzt, dann wird sie dessen Tätigkeiten so detailliert aufführen, wie es aus ihrer Sicht für die Zielerreichung erforderlich ist.

Die Gliederungstiefe ist auch abhängig von der Fähigkeit und dem Qualifikationsstand der Personen, die das Verfahren ausführen. Wenn in einer Einrichtung ausschließlich die Leitung alle externen Anrufe annehmen würde, könnte sich das Verfahren auf einige wenige Tätigkeiten beschränken – oder es

wäre überhaupt keine Verfahrensregelung erforderlich. Ist die Telefonzentrale jedoch mit Aushilfskräften oder häufig wechselnden Personen besetzt, so ist eine tiefe Gliederung zweckmäßig, die dann sogar über die Detailtiefe der Abbildung 4 hinausgehen sollte. Zum Beispiel könnte dann die Tätigkeit „Anrufer/in begrüßen“ um eine genaue Beschreibung des Wortlauts der Begrüßung ergänzt und für die Tätigkeit „Informationen entgegennehmen“ könnte festgelegt werden, dass alle Informationen schriftlich auf einem Standardformblatt aufzunehmen sind.

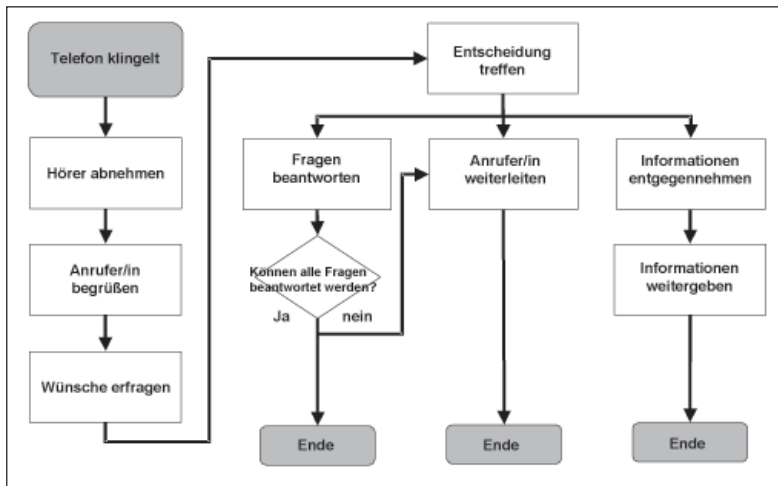


Abbildung 4: Verfahrensablauf „Telefonische Anmeldung“

Zusätzliche Prozesse festlegen

Im Zusammenhang mit der Gliederung von Verfahren sollte immer darauf geachtet werden, ob aus einer Tätigkeit nicht weitere Prozesse abgeleitet werden können. Nicht selten taucht im Zusammenhang mit der Analyse von Tätigkeiten das Problem auf, dass bei genauerer Betrachtung eine Tätigkeit viel umfangreicher ist und dass zu ihrer Regelung mehr zusätzliche Tätigkeiten einzubeziehen sind, als ursprünglich angenommen wurde.

In einem solchen Fall sollte die entsprechende Tätigkeit zur Überschrift eines Prozesses (oder auch Überschriften mehrerer Prozesse) erhoben werden und dieser wäre dann wiederum als Verfahren zu regeln. In unserem Beispiel könnte die Tätigkeit „Informationen weitergeben“ zu einem zusätzlichen Prozess führen. Für die Verfahrensregelung wäre zum Beispiel zu klären und dann festzulegen, welche Informationen überhaupt weiterzugeben sind, welche davon ausgenommen, welche sofort, welche später weiterzuleiten sind,

wer für die Übermittlung und wer für den Empfang einer Information zuständig ist, ob es sich dabei um eine „Bringschuld“ der Person in der Telefonzentrale oder um eine „Holschuld“ des Adressaten/der Adressatin der Nachricht handelt.

Zusammenfassend sollte deutlich werden, dass die Aufgabe der Beschreibung von Tätigkeiten eine ausgesprochen kreative Arbeit darstellt, die hohe Anforderungen an die Kompetenz und den Gestaltungswillen der beteiligten Personen stellt, die andererseits den Beteiligten aber aufgrund der Möglichkeit zur Mitgestaltung ihrer eigenen Arbeitsvollzüge Spaß macht und ihre Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und an Verbesserungen mitzuwirken, fördert. Leitungen wären gut beraten, ein derartiges Beteiligungsverfahren einzuführen und die Verfahren nicht – wie es oft geschieht – durch externe Berater, Leitungskräfte oder Expertengruppen isoliert entwickeln zu lassen und den Betroffenen anschließend aufzuzwingen.

Regelung der Tätigkeiten

Wie oben erwähnt, geht es bei diesem Arbeitsschritt um die Art und Weise, wie einzelne Tätigkeiten ausgeführt werden sollen. Dazu soll wieder ein Blick in das Formular (Abb. 3) geworfen werden.

Vorgaben einbeziehen (Spalte 1)

Grundsätzlich soll bei jeder Tätigkeit gefragt werden, ob es hierfür bereits interne oder externe Vorgaben gibt oder ob Vorgaben erforderlich sind, um die Tätigkeit korrekt auszuführen. Zur Erinnerung: Bei internen Vorgaben geht es zum Beispiel um bereits bestehende interne schriftliche oder mündliche Anweisungen, bei externen um Verträge, Gesetze und Richtlinien. Diese Vorgaben sind bei der Beschreibung jeder Tätigkeit zu berücksichtigen und in die Regelung einzubeziehen.

Auf unser Beispielfahrer bezogen könnten für die Tätigkeit „Anrufer/in begrüßen“ interne Vorgaben bestehen (oder als notwendig erachtet werden), weil dort zum Beispiel eine feststehende Begrüßungsformel für die Tätigkeit „Anrufer/in weiterleiten“, weil ein bestimmter Satz für die Verabschiedung anzuwenden ist und für die Tätigkeit „Informationen entgegennehmen“, weil jede Nachricht auf einem Telefonnotiz-Formular notiert werden muss.

Neben dem Hinweis auf interne und externe Vorgaben werden in Spalte 1 auch „zu verwendende Dokumente“ genannt. Gemeint ist damit, dass bereits in der Organisation vorgeschriebene Vorgabe-Dokumente daraufhin geprüft werden, ob sie für die betreffende Tätigkeit anzuwenden und in die Regelung

der Tätigkeit aufzunehmen sind, bzw. es soll untersucht werden, ob für die Tätigkeit Vorgabe-Dokumente geschaffen werden müssen, um ihre Ausführung sicher zu machen. Streng genommen sind diese Dokumente Bestandteil der (internen) Vorgaben. Da wir ihnen bei der Regelung von Tätigkeiten aber eine große Bedeutung beimessen, werden sie auf diese Weise hervorgehoben.

Zuständigkeiten festlegen (Spalten 3-4)

Für jede Einzeltätigkeit wird festgelegt, wer sie ausführt (Spalte 3). Das ist nur scheinbar eine Selbstverständlichkeit, die Praxis zeigt nämlich, dass gerade die Frage, wer für welche Tätigkeiten zuständig ist, oft nur ungenau oder auch gar nicht geregelt ist, mit der Folge, dass Aufgaben eher zufällig, gar nicht oder doppelt wahrgenommen werden. Die hier vorgeschlagene Regelung zwingt uns nicht nur, die Zuständigkeiten für das gesamte Verfahren zu bestimmen, sondern im Detail für jede einzelne Tätigkeit.

Spalte 4 soll auffordern, auch die Stellvertretung zu bedenken. Dabei geht es nicht darum, immer eine Stellvertretung benennen zu müssen, sondern vielmehr um die Überlegung, dass eine Tätigkeit unerledigt liegen bleibt, wenn die zuständige Person abwesend ist und keine Stellvertretung vorhanden ist. Eine Organisation soll sich daher grundsätzlich fragen – selbstverständlich unter Abwägung aller wirtschaftlichen Aspekte – ob sie bei der betreffenden Tätigkeit auf eine Stellvertretung verzichten kann.

Schnittstellen festlegen (Spalten 5-10)

Da in einem Dienstleistungsunternehmen die meisten Fehler durch fehlende oder unklare Regelungen an Schnittstellen verursacht werden, soll der Lösung von Schnittstellenproblemen besondere Beachtung geschenkt werden. Von Schnittstellen sprechen wir, wenn für die Ausführung von Tätigkeiten Leistungen von angrenzenden Funktionsbereichen benötigt werden oder dorthin zu liefern sind. (Korrekt wäre es, von Nahtstellen zu sprechen, weil nicht „geschnitten“, sondern eher „verbunden“ wird, aber der Begriff der Nahtstelle oder der Verbindungsstelle hat sich in diesem Zusammenhang bisher nicht durchgesetzt).

Für die Regelung von Schnittstellen sollen die Spalten 5 bis 10 herangezogen werden. Zunächst werden, wenn zu einer Tätigkeit mehrere Schnittstellen gehören, diese benannt (Spalte 5). Es wird also der Funktionsbereich bezeichnet, der die Schnittstelle zu der Tätigkeit bildet. Mit Hilfe der folgenden Spalten sollen die Leistungen an der Schnittstelle genauer spezifiziert werden. Wir schlagen zwei Unterscheidungsmerkmale vor: sonstige Leistungen (Spalten 6/7) und Leistungen in Form von Informationen (Spalten 8/9).

„Sonstige Leistungen“ soll der Sammelbegriff sein für alles, was „materiell“ an Schnittstellen bewegt wird. In Erwachsenenbildungseinrichtungen wird das überwiegend Papier sein, in Form von Protokollen, Anweisungen, ausgefüllten Formblättern, schriftlich verfassten Nachrichten und Ähnlichem.

Wir unterscheiden, ob derartige Leistungen im Rahmen der Tätigkeit von dem Schnittstellen-Funktionsbereich geliefert werden müssen (Spalte 6) oder an ihn zu liefern sind (Spalte 7). Wenn nicht klar ist, wer die Leistung zu liefern hat, muss dies in Spalte 7 ebenfalls festgelegt werden.

In den Spalten 8 und 9 werden die Informationsempfänger und die Informationserbringer benannt – es werden also Informationsrecht und Informationspflicht geregelt. Der Begriff „Informationen“ soll alle mündlichen Informationen umfassen. Es geht kurz gesagt darum, zu regeln, wer wen zu informieren hat.

Mit der Spalte 10 wird ein besonderes Problem angesprochen, nämlich das der Zuständigkeit bei Streitfällen an Schnittstellen. Schnittstellen zeichnen sich dadurch aus, dass oft gleiche Hierarchieebenen miteinander arbeiten müssen. Wenn es zwischen diesen zu Schwierigkeiten kommt, kann keine Seite die andere anweisen, was zur Folge haben kann, dass der Leistungsaustausch blockiert wird und die Schnittstelle „verödet“. Die Frage „Wer entscheidet?“ soll auf dieses Problem hinweisen und es soll angeregt werden, gegebenenfalls entsprechende Entscheidungsbefugnisse festzulegen.

Nachweise erbringen (Spalte 11)

Bei jeder Tätigkeit muss geklärt werden, ob über ihre Ergebnisse Nachweise geführt werden müssen.

Nachweise müssen geführt werden, wenn zum Beispiel der Gesetzgeber, Behörden oder Vertragspartner die Erfüllung ihrer Anforderungen belegt haben wollen. Für die Buchhaltung von Erwachsenenbildungseinrichtungen zum Beispiel ist diese Aufgabe überhaupt nicht neu. Sie kennen Nachweise unter dem Begriff „Belege“ und erstellen sie und regeln die Art und Dauer ihrer Aufbewahrung, weil sie gesetzlich dazu verpflichtet sind.

Zusätzlich zu derart verpflichtenden Nachweisen wird eine Organisation ihre Mitarbeitenden nur dann beauftragen, weitere Nachweise zu führen, wenn sie sich davon einen Nutzen verspricht.

Dieser Nutzen kann darin bestehen, dass Ergebnisse, die nachvollziehbar festgehalten wurden, überprüfbar und bewertbar werden, was wiederum für die Transparenz und Sicherheit von Verfahren sorgt und Voraussetzungen für eine kontinuierliche Verbesserung schafft.

Prüfung der Tätigkeit (Spalte 12)

Am Ende einer durchgeführten Tätigkeit steht ein Ergebnis. Für jede Tätigkeit muss grundsätzlich entschieden werden, ob ihr Ergebnis geprüft werden soll. Insofern gilt für die einzelne Tätigkeit das Gleiche wie für das gesamte Verfahren. Wenn Prüfungen vorgenommen werden sollen, müssen passende Prüfkriterien, Prüfmethode und Prüfmittel ausgewählt und eingesetzt werden.

3.4 Dokumentieren von Verfahren

Üblicherweise werden Verfahren dokumentiert. Das heißt, sie werden in eine bestimmte – in der Regel schriftliche – Form gebracht. Dieser Aufgabenschritt schließt sich unmittelbar an die Regelung von Verfahren an. Er gehört zu den unabdingbaren Voraussetzungen des „klassischen ISO-Qualitätsmanagements“ und wird fast immer, wegen seines erheblichen Umfangs und der damit verbundenen Belastungen, zu einer von Unternehmen gefürchteten Pflicht.

Dokumentierte oder nicht dokumentierte Verfahren?

Wir haben bislang die Aufgaben des Prozessmanagements unter der Prämisse betrachtet, dass alles, was wir tun, der Organisation für die Erreichung ihrer Ziele von Nutzen sein soll. Vor diesem Hintergrund muss auch die Aufgabe der Dokumentation auf den Prüfstand gestellt werden.

Wir gehen von folgendem Grundsatz aus: Verfahren können dokumentiert werden oder nicht. Damit formulieren wir, nebenbei bemerkt, eine Wahlmöglichkeit, die orthodoxe Qualitätssicherer in die Verzweiflung treiben könnte, weil die Verpflichtung zur Dokumentation ihrer Auffassung nach einen der wichtigsten Stützpfiler eines Qualitätsmanagementsystems bildet.

Diese Verpflichtung soll zur Disposition gestellt werden. Daher muss eine Organisation, bevor sie sich Gedanken darüber macht, wie sie ihre Dokumentation auslegt und gestaltet, entscheiden, ob sie Verfahren überhaupt dokumentieren will oder genauer, welche ihrer Verfahren sie dokumentieren will und welche lediglich mündlich festgelegt werden sollen. (Übrigens wird diese Wahlmöglichkeit durch die neue ISO-Norm ausdrücklich eingeräumt). Prinzipiell sollen Verfahren nur dann schriftlich festgelegt werden, wenn durch die Dokumentati-

on Vorteile gegenüber einem nicht dokumentierten Verfahren entstehen. Das ist im Einzelfall jedes Mal sorgfältig abzuwägen, weil mit jeder Dokumentation Aufwand verbunden ist, zunächst für ihre Erstellung und später für ihre laufende Aktualisierung. Eine solche Entscheidung kann von verschiedenen Ursachen abhängen, wie der Größe des Unternehmens und der Art seiner Tätigkeiten, der Komplexität seiner Prozesse und dem Ausbildungs- und Kenntnisstand seiner Mitarbeiter.

Wenn ein Verfahren in mündlicher Form festgelegt wird, darf dies jedoch keineswegs bedeuten, dass die Ausführung des Verfahrens beliebig sein kann. Die Entscheidung, ein Verfahren nicht zu dokumentieren, sollte nur dann getroffen werden, wenn seine Tätigkeiten für alle, die mit diesem Verfahren arbeiten müssen, bekannt sind und vorgabegemäß sicher und zweifelsfrei ausgeführt werden können. Wenn dies nicht sichergestellt werden kann, müsste das Verfahren dokumentiert werden. Weiterhin müssen alle Regelungsaspekte, die wir in Abschnitt 4 „Regelung von Prozessen“ beschrieben haben, selbstverständlich auch auf mündliche Verfahren angewendet werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Wenn Verfahren mündlich festgelegt werden sollen, müssen dennoch bestimmte Aspekte fixiert werden, um zu verhindern, dass die Ausführung des Verfahrens beliebig bleibt oder mit der Zeit wird und sich festgelegte Regelungen in der alltäglichen Arbeit „verflüchtigen“.

Dokumentierte Verfahren

Erfahrungsgemäß wird die Entscheidung in den meisten Fällen, aus vielen guten Gründen zugunsten dokumentierter Verfahren fallen. Bei der Beschreibung, wie Verfahren zweckmäßigerweise dokumentiert werden, sollen folgende Gesichtspunkte behandelt werden:

1. Klärung der Begriffe „Vorgabedokument“ und „Aufzeichnung“
2. Ordnen und Handhaben von dokumentierten Verfahren
3. Gestalten von dokumentierten Verfahren

(1) Klärung der Begriffe

Dokumente werden, das ist übliche Praxis, in Vorgabedokumente und Nachweisdokumente unterschieden. Wir wollen diese Unterscheidung übernehmen. Vorgabedokumente enthalten Hinweise für die Anwender zur Ausführung von Tätigkeiten. Vorgabedokumente sind zum Beispiel Formulare, Checklisten aber auch jede Art von Anweisungen. Nachweisdokumente sind, wie der Name schon sagt, Dokumente, mit denen Nachweise geführt werden. Mit ihnen werden die Ergebnisse von Tätigkeiten belegt.

Umgangssprachlich wird das Vorgabedokument oft einfach als Dokument bezeichnet. Anstelle des Begriffs Nachweisdokument wird immer häufiger der Begriff Aufzeichnung verwendet. Wir empfehlen, diesen Begriff zu benutzen, weil auch die neue Norm DIN EN ISO 9001:2000 im Zusammenhang mit Nachweisdokumenten von Aufzeichnungen spricht und diese Bezeichnung dadurch „autorisiert“ ist und heute bereits vielfach üblich ist.

(2) Ordnen und Handhaben von dokumentierten Verfahren

Dokumentierte Verfahren sind nach unserer Definition Vorgabedokumente. Es ist sehr zu empfehlen, in die Verfahren eine Ordnung zu bringen und festzulegen, wie sie gehandhabt werden. In der ISO-Normsprache werden diese Aufgaben als „Lenkung“ bezeichnet.

Ordnen von dokumentierten Verfahren

Für die dokumentierten Verfahren sollte eine Ordnung geschaffen werden. Dazu erhalten alle dokumentierten Verfahren eine Kennzeichnung.

Diese kann aus einem Titel und einer weiter verdeutlichenden Bezeichnung, wie zum Beispiel dem Funktionsbereich, in dem sie angewendet wird und einer Nummer bestehen. Aber auch hier ist jede (individuelle) Lösung möglich, wenn sie im Ergebnis dazu führt, dass ein Verfahren eindeutig zu identifizieren ist.

Weiterhin hat es sich in der Praxis bewährt, die Verfahren mit einem Versionsstand zu versehen. Damit lassen sich Änderungsstände hervorheben, aus denen sich wiederum erkennen lässt, ob das betreffende dokumentierte Verfahren in seiner aktuellen Version angewendet wird oder nicht. Gerade in großen Erwachsenenbildungseinrichtungen kann dies von Vorteil sein. Der Versionsstand kann durch das Datum, an dem die jeweilige Version des Dokuments in Kraft gesetzt wurde – hier als „Stand“ bezeichnet – weiter präzisiert werden.

Wir empfehlen, die dokumentierten Verfahren aufzulisten. Damit wird zum einen erreicht, dass alle (autorisierten Verfahren) im Überblick vorhanden sind und zum anderen, dass alle nicht offiziellen Verfahren davon unterschieden werden können.

Handhaben von dokumentierten Verfahren

Um ein dokumentiertes Verfahren zu autorisieren, sollte es formal freigegeben werden. Dazu gehört unbedingt, dass die Person, die ein Verfahren freigeben darf, benannt und in der Hierarchie der Organisation dazu auch befugt ist. Das ist in der Regel eine Leitungskraft. Denn die Freigabe umfasst auch

die Aufgabe der Prüfung des Verfahrens hinsichtlich seiner sachlichen und fachlichen Richtigkeit. Damit die Freigabe auch für alle Anwender des Verfahrens ersichtlich ist und nicht autorisierte Verfahren davon unterschieden werden können, empfiehlt es sich, den Freigabevermerk direkt auf dem dokumentierten Verfahren anzubringen.

Wenn die für die Freigabe zuständige Leitungskraft die fachliche und sachliche Richtigkeit nicht hinreichend beurteilen kann, das ist bei großen Einrichtungen nicht ungewöhnlich, werden die Aufgaben Freigabe und Prüfung getrennt. Die Prüfung wird dann von einer – ebenfalls dafür verbindlich benannten – Person ausgeführt, die über die dafür notwendigen Kenntnisse verfügt. Unter Umständen sind auch mehrere Prüfinstanzen einzurichten. Weiterhin kann es bei großen Einrichtungen vorteilhaft sein, die Person zu bezeichnen, die das dokumentierte Verfahren erstellt hat, damit sie das Dokument, im Falle einer Änderung daran, dann zweckmäßigerweise zur Überarbeitung erhält.

In kleinen Einrichtungen genügt es hingegen, wenn die Leitung die Freigabe des dokumentierten Verfahrens (selbstverständlich einschließlich seiner Prüfung) allein wahrnimmt. Auch erübrigt sich hier der Freigabevermerk auf dem Dokument, weil davon auszugehen ist, dass in solch übersichtlichen Organisationen niemand, ohne Kenntnis und Genehmigung der Leitung, ein dokumentiertes Verfahren in Umlauf bringen würde. Die Freigabe könnte dann, der Ordnung halber, auf der Liste der dokumentierten Verfahren vermerkt sein, kann aber auch ganz unterbleiben, wenn sicherzustellen ist, dass nur freigegebene Dokumente auf der Liste aufgeführt sind.

Größeren Einrichtungen ist das Anlegen eines Verteilers zu empfehlen, um einerseits eine Übersicht darüber zu erhalten, wo die in Kraft gesetzten dokumentierten Verfahren überall angewendet werden und um andererseits, im Falle einer Änderung an diesen Verfahren, alle Anwender des neuen Dokuments sicher zu erreichen. In diesem Zusammenhang kann es für größere Organisationen auch nützlich sein, den Ort zu bestimmen, an dem das jeweilige Originaldokument aufbewahrt wird, um bei Änderungen eine Suche nach dem Ursprungsdokument zu vermeiden.

Zur Handhabung von dokumentierten Verfahren gehören unbedingt auch Regelungen zur Änderung von Dokumenten. Dazu sollte zum Beispiel festgelegt werden, wer Änderungen vorschlagen (Stichwort Verantwortung und Beteiligung) und wer sie vornehmen darf und wie Änderungen so kenntlich gemacht werden, dass Anwender den Vergleich zwischen der neuen und der alten Version ohne Mühe nachvollziehen können.

(3) Gestalten von dokumentierten Verfahren

Grundsätzlich folgt auch die Gestaltung dokumentierter Verfahren dem Prinzip, dass alles erlaubt ist, was der Organisation nutzt. Ziel der Gestaltung sollte sein, dass dokumentierte Verfahren von denen, die danach arbeiten sollen, leicht und zweifelsfrei verstanden werden, also klar, übersichtlich und eindeutig sind, sich auf das Wesentliche beschränken und ohne Rückfragen identifiziert und zugeordnet werden können.

Wir werden im Folgenden eine Lösung darstellen, die Erwachsenenbildungseinrichtungen für die Gestaltung ihrer dokumentierten Verfahren gewählt haben.

Die Gestaltung eines formalen Rahmens

Jedes dokumentierte Verfahren sollte einen formalen Rahmen erhalten. Die Gestaltung dieses Rahmens sollte, um ein Verfahren leicht identifizieren und zuordnen zu können, bei allen Dokumenten einheitlich sein.

LOGO der VHS	Verfahren Titel des Verfahrens	Verfahrens Nr.:	Seite 1 von 1
		Prüfung: (Monat)	Version 1
Text des Verfahrens			
Aktuelle Version erstellt von:	Geprüft von:	Freigegeben: Freigabe auf Seite 1 des Verfahrens	
Datum der Erstellung:	Datum:	Datum der Freigabe:	

Abbildung 5: Muster für den Formalen Rahmen eines dokumentierten Verfahrens

Wenn eine Einrichtung sich für eine Gestaltungslösung entschieden hat, sollte sie diese (formale) Form auf alle ihre Dokumente einheitlich anwenden.

Die Gestaltung des Verfahrens

Bei der Gestaltung des Verfahrens sind uns Grenzen gesetzt, die sich aus den in Punkt 4 „Regelung von Prozessen“ beschriebenen Aspekten ergeben. Alle dort genannten Merkmale für die Regelung eines Verfahrens müssen, selbstverständlich unter den beschriebenen Ausnahmen, in die Verfahrensbeschreibung aufgenommen werden.

Auf der anderen Seite sind wir jedoch hinsichtlich der Form, die wir für unsere Verfahrensbeschreibungen wählen, frei und lediglich dem nun schon mehrmals genannten Prinzip verpflichtet, dass die Art der Gestaltung allein davon abhängt, was unsere Einrichtung für zweckmäßig hält und was ihr nutzt. Es sollte folgender Grundsatz beachtet werden: So informativ wie nötig, aber so knapp wie möglich.

Mit unserem Plädoyer für Gestaltungsfreiheit stellen wir uns bewusst gegen die gängige Auffassung, dass Verfahrensbeschreibungen eine einheitliche Form besitzen müssten. Wobei die Form von den Vertretern dieser Position auch noch vorgeschrieben wird. So ist gegenwärtig die Forderung verbreitet, dass Verfahrensbeschreibungen ausschließlich in Form von Flussdiagrammen darzustellen seien. Begründet wird dies unter anderem mit dem Hinweis, dass Prozessorientierung diese Darstellungsart erforderlich mache. Solches und anderes Ansinnen nach vorgegebenen Gestaltungsformen ist jedoch weder methodisch noch inhaltlich haltbar.

Zur Frage „Nur-Text“ oder Flussdiagramm?

Weil diese Frage gerade von Anfängern immer wieder aufgeworfen wird, sollen im Folgenden einige klärende Überlegungen dazu angestellt werden.

Verfahren lassen sich durch „reine“ Textbeschreibungen hinreichend präzise und informativ darstellen. Für Mitarbeitende von Erwachsenenbildungseinrichtungen hat diese Form den Vorteil, dass die Verfasser darin geübt sind, Zusammenhänge in Form von geschriebenen Texten darzustellen (deshalb ohne Vorkenntnisse damit beginnen können) und es für Anwender kein Problem darstellt, selbst umfangreiche Texte zu lesen. Dies ist in Produktionsbetrieben oft anders. Als nachteilig erweist sich jedoch oft der Umfang des „Text-Verfahrens“, der, besonders bei komplexen Verfahren, ein erhebliches Ausmaß annehmen kann, worunter dann die Überschaubarkeit leidet.

LOGO

Verfahrensvereinbarung

Nr. 01

Titel: Durchführung des Eingangstests

Stand: November 1999

Revision: 00

Prozesseigner/in:

6. Ablauf des Verfahrens

Beschreibung der Tätigkeit (Was wird getan?)	Wer tut das?	Wer vertritt?	Wer wirkt mit?	Wer wird informiert?	Wer hat zu informieren?	Form/Art der Dokumentation?
VWL und L vereinbaren einen Zeitraum, in dem der jeweilige TN am Eingangstest teilnimmt. Dies wird zwecks Stundenplanteilung in den ersten 14 Tagen nach Beginn der Mitarbeit des TN in der JW geschehen.	L		WL			
TN wird zum abgesprochenen Termin vom L in der Werkstatt abgeholt und in den Unterrichtsraum begleitet.	L			WL		
TN erhält Testunterlagen (Aufgabenblätter) sowie evtl. benötigtes Material (Schmierpapier, Lineal, Stifte usw.)	L					
TN arbeitet selbständig die Aufgaben durch. L steht die ganze Zeit für Verständnisfragen zur Verfügung. Für die Bearbeitung des Eingangstests erhält der TN soviel Zeit wie er benötigt. Hat der TN alle Aufgaben bearbeitet, kehrt er in die Werkstatt zurück.						
L korrigiert die Aufgaben und wertet den Test aus.	L			WL Team		Auswertungsbogen
Ergebnis des Eingangstests wird mit TN in Einzelgespräch besprochen. Einteilung des TN in Unterrichtsgruppe nach getesteten Kenntnisstand Einbindung des Testergebnisses in die Förderplanung	L		Team			Eintrag in Terminkalender

Abkürzungen: WL=Werkstattleiter; L=Lehrer

Erstellt:

Geprüft:

Freigegeben:

Abbildung 6: Muster eines dokumentierten Verfahrens

Demgegenüber zeichnet sich das Flussdiagramm durch Übersichtlichkeit und leichte Erfassbarkeit aus. Vor allem aus diesen Gründen hat es als Standard-Methode für Verfahrensdokumentationen in die Industrie Eingang gefunden. Flussdiagramme eignen sich weiterhin dann besonders gut, wenn es darum geht, einfache Verfahren abzubilden. Verfahren, die hingegen eine umfangreiche Darstellung erfordern, weil sie zum Beispiel eine differenzierte Ausführung von Tätigkeiten beschreiben müssen, viele „wenn-dann-Situationen“ enthalten, eine große Zahl an Schnittstellen aufweisen – das zeichnet Dienstleistungsprozesse im Gegensatz zu den meisten technischen Prozessen aus –, sind für die Dokumentation als Flussdiagramme weniger gut oder gar nicht geeignet und werden besser in Textform dargestellt. Mitarbeitende von Erwachsenenbildungseinrichtungen haben in der Regel Schwierigkeiten, diese Methode zu nutzen, weil sie das Zeichnen von Flussdiagrammen erst lernen und zudem in der Lage sein müssen, die dafür benötigte Software auszuwählen und anzuwenden.

Abbildung 6 zeigt ein in „Textform“ beschriebenes Verfahren, bei dem als Gestaltungsmerkmal eine Tabelle gewählt wurde und die organisatorischen Regelungen wie Zuständigkeiten, Vertretung, Schnittstellen usw. in zusätzlichen Spalten gesondert dargestellt sind.

Stichwort: **Qualitätshandbuch**

„In dem Qualitätsmanagementhandbuch wird das Qualitätsmanagementsystem dokumentiert. Dort werden die Qualitätsziele des Unternehmens festgeschrieben. Das Handbuch soll jedem Beschäftigten zugänglich gemacht werden. Jede Änderung des Qualitätsmanagementhandbuchs muss in allen Exemplaren durchgeführt und dokumentiert werden. Das Handbuch sollte in mehreren Exemplaren im Unternehmen verteilt sein. Häufig wird das Handbuch als Ringordner geführt. Bestandteile des Qualitätsmanagementhandbuchs sind auch die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, die jedoch separat geführt werden können.“

(Technologieberatungsstelle NRW, 1995, S. 93)

„Anregungen für die Systematik eines Qualitätshandbuchs:

- Dokumentation der laufenden Arbeit der Einrichtung (Prozesse),
- Dokumentation der Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Einrichtung,
- Dokumentation der Qualitätsstandards der Einrichtung,
- Ausgangsbasis für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Einrichtung (durch regelmäßige Überprüfung und ggf. Veränderung der bestehenden/festgelegten Standards),
- Gewährleistung von Transparenz gegenüber den Mitarbeiter/innen im Hinblick auf Arbeitsabläufe, Verantwortlichkeiten, Prinzipien des Qualitätsmanagements usw.,
- Arbeitshilfe bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen,

- Arbeitshilfe bei der Wiederholung bzw. Wiederaufnahme von Projekten (z. B. Beteiligung an einer Bildungsmesse, Durchführung einer Fachtagung),
- Archiv für „Merkposten“ für weitere Vorhaben zur Qualitätsverbesserung.“ (Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001. S. 159)

„Ein Beispiel für eine grobe Gliederung eines QM-Handbuches zeigt folgendes Raster:

1. Inhaltsverzeichnis, Einleitung und Benutzerhinweise (Ziel und Inhalt des Handbuches, Begriffe und Abkürzungen...)
2. Qualitätspolitik (Leitbild) und Qualitätsziele
3. Beschreibung der Einrichtung (Dienstleistungsprogramm und Angebotspalette, Leistungsbeschreibungen)
4. Beschreibung des QM-Systems (Aufgaben und Verantwortung im Rahmen des QM-Systems) und der Qualitätsplanung
5. Zusammenarbeit mit Kostenträgern und anderen Institutionen
6. Interessenvertretung (Öffentlichkeitsarbeit und Lobbyarbeit)
7. Personalentwicklung
8. Pädagogische Prozesse
9. Umgang mit Beschwerden und Verbesserungsmaßnahmen
10. Entwicklung neuer Angebote
11. Lenkung der Dokumente und Daten (Dokumentationssystem, Datenschutz, Statistik)
12. Prüfung und Weiterentwicklung des QM-Systems
13. Anhang (Materialien, Rechtsgrundlagen, Datenschutzbestimmungen).“ (Schreyer-Schubert/Hanselmann/Fritz 2000, S. 81)

Literatur

Grilz W. (1998): Qualitätssicherung in Bildungsstätten. Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandbuches. Neuwied

Technologieberatungsstelle NRW (Hrsg.) (1995): Qualität von Dienstleistungen. Wuppertal

Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungs-Projekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen

Schreyer-Schubert, A./Hanselmann, P.G./Fritz, A. (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg): Heft 28 der Reihe „Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Berlin

Auf der beigegeführten CD-ROM finden Sie weitere Anregungen und Hilfestellungen zum Thema „Qualitätshandbuch“ einschließlich Vorschlägen für Inhaltsliste

3.5 Die Aufgaben der Leitung im Rahmen von Prozessmanagement

Prozessmanagement ist Leitungsaufgabe. Die Entwicklung von wirksamen, zielgerichteten Prozessen und ihre ständige Verbesserung wird nur gelingen, wenn die Einrichtungsleitung allen Beteiligten deutlich machen kann, dass Prozessmanagement von ihr gewollt ist und sie ihre Aufgaben systematisch und für alle Beteiligten sichtbar und nachvollziehbar wahrnimmt. Die Funktion von Leitungen im Prozessmanagement sollen im Weiteren unter zwei Aspekten betrachtet werden: Leitungen als Initiatoren und Leitungen als Organisatoren.

Leitungen als Initiatoren

Die Einführung von Prozessmanagement stellt eine große Herausforderung für die Mitarbeitenden einer Erwachsenenbildungseinrichtung dar. Diese Methode greift in bestehende Strukturen ein und erfordert Umdenken, ständiges Lernen und Verändern. Von daher nimmt es nicht Wunder, wenn je nach Interessenslage mehr oder weniger starke Widerstände ausgelöst werden. Diese entstehen oft schon mit Beginn der Einführung, treten aber fast immer dann verstärkt auf, wenn es um die Überwachung der Einhaltung und Wirksamkeit der Prozesse geht, denn Erwachsenenbildungseinrichtungen besitzen üblicherweise keine „Überwachungskultur“. Die Überwachung und regelmäßige Bewertung der eingeführten Verfahren mit dem Ziel, Änderungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale zu entdecken und zu realisieren ist jedoch eine der unabdingbaren Voraussetzungen für erfolgreiches Prozessmanagement. Viele Projekte scheitern, weil Leitungen es am beispielhaften Vorbild oder am sichtbaren Willen fehlen lassen.

Die Leitung muss in allen Fragen des Prozessmanagements Vorbild sein und ein sichtbares Interesse an der Erreichung der gemeinsamen Ziele bekunden. Wer in den Aufgaben des Prozessmanagements nur eine zusätzliche Belastung sieht, die neben der eigentlichen Arbeit erledigt werden muss, wer Aufgaben unkontrolliert delegiert, statt sich selbst zu kümmern, wird das Ziel nicht erreichen. Widerstände aufzunehmen, Konsens herzustellen und eine Veränderung des Denkens und Handelns zu initiieren ist eine der wesentlichen Aufgaben der Leitung in Rahmen von Prozessmanagement.

Leitungen als Organisatoren

Wie unsere Ausführungen gezeigt haben, ist Prozessmanagement mit einer Vielzahl von Aufgaben verbunden, die für eine Erwachsenenbildungseinrichtung zum Teil neu sind oder die neuen Aufgabenbereichen und Zuständigkeiten zugeordnet werden müssen. Jede dieser Aufgaben enthält Verpflichtungen für die Einrichtungsleitung. Im Folgenden sollen die wichtigsten Verpflichtungen noch einmal zusammengefasst werden:

1. Die Auswahl von Prozessen muss vorgenommen werden und damit verbunden die Festlegung der für die Einrichtung geltenden internen und externen Vorgaben und Ziele.
2. Die Regelung von Prozessen muss erfolgen. Dazu müssen die Verfahrensziele bestimmt und die Prüfverfahren definiert werden. Verantwortliche müssen benannt werden und der Verfahrensablauf einschließlich aller wichtigen Tätigkeiten, Schnittstellen und Nachweise muss festgelegt sein.
3. Die Art und Form der Dokumentation von Verfahren muss geregelt werden. In diesem Zusammenhang ist eine Entscheidung über dokumentierte oder mündliche Verfahren zu treffen und es sind Regelungen für die Ordnung, Handhabung und Gestaltung von dokumentierten Verfahren einzuführen.

In allen Punkten hat die Einrichtungsleitung Entscheidungen zu treffen, deren Ausführung sie zwar delegieren kann, für deren Umsetzung, Einhaltung und Wirksamkeit sie jedoch allein die Verantwortung trägt und denen sie nachweisbar und für die Mitarbeiter/innen nachvollziehbar nachkommen muss. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Leitungen die Wirksamkeit ihrer Entscheidungen bewerten. Dazu müssen sie systematisch Daten erheben und die daraus abgeleiteten Informationen müssen die Grundlage für die Bewertung bilden.

Prozessmanagement erfordert ein Leitungsverhalten, dessen wesentliche Merkmale Planung, systematisches Vorgehen, Nachvollziehbarkeit und Nachhaltigkeit sind und dessen Ziel die ständige Verbesserung der Leistungen einer Einrichtung ist.

Stichwort:
Controlling

„Abgeleitet von dem englischen „to control“, ist der eigentliche Sinn des Controlling die Beschäftigung mit den Möglichkeiten und den Instrumenten der Unternehmenssteuerung. Unterschieden wird nach dem operativen Controlling – Kombination der Instrumente wie Kostenrechnung und Kennzahlen zur kurz- und mittelfristigen Steuerung – und dem strategischen Controlling – Ausrichtung der Maßnahmen, ja des ganzen Unternehmens auf die externen Anforderungen der Unternehmensumwelt. Controlling bedeutet auch immer, im Sinne eines kybernetischen Regelkreises, die Verbindung zwischen Planung, Ergebnis, Kontrolle und Umsteuerung hinsichtlich neuer Planungswerte. Somit soll eine Ausrichtung der betrieblichen Abläufe zielbezogen optimiert werden.“

(Meisel u. a. 1998, S. 105-106)

„Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden quantitative und qualitative Kennziffern und Kennzahlen sowie Indikatoren ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation, einzelner Programme und Arbeitsbereiche analysiert, bewertet und Konsequenzen gezogen werden können.“

(Qualitätsbereich 9 des „Lernerorientierten Qualitätsmodells für Weiterbildungsorganisationen LQW“)

„Die Aufgabe des Controlling besteht gerade darin, Informationen auszuwählen und so zu verdichten, dass sie als Entscheidungsgrundlage dienen können. Denn: Information bedeutet ein „zweckorientiertes Wissen“, der Informationszweck bestimmt den Wert des Wissens und nicht die Informationsmenge. Mit anderen Worten: Notwendig ist eine Begrenzung auf das strategisch Notwendige und praktisch Machbare! Überbordenden Ansprüchen an den Erfolgsnachweis – ob von ehrgeizigen Controllern, verunsicherten Managern oder informationswütigen Wissenschaftlern vorgetragen – muss deshalb Einhalt geboten werden.“

- „Als eine Art Frühwarnsystem unverzichtbar ist auch künftig eine Erfassung der Teilnehmer- oder Mitarbeiterzufriedenheit ...“
- Zum Kernbestand gehören ohne Zweifel aber auch betriebswirtschaftliche Beziehungszahlen, die (indirekt) Aufschluß über den Nutzen von Maßnahmen der Weiterbildung, Personal- und Organisationsentwicklung geben.
- Wichtig wäre eine qualitativ ausgerichtete Erfolgseinschätzung – zumindest bei solchen Projekten, denen im Hinblick auf den Unternehmenserfolg eine zentrale Rolle zuerkannt wird.“

Die Detailkontrolle, wie auch die Erfolgssicherung bei einzelnen Maßnahmen kann letztlich nur von den Handelnden selbst durchgeführt und verantwortet werden.“

(Weiß 1997, S. 106)

„Ausgehend vom Leitbild fragt das strategische Controlling, tun wir die richtigen Dinge, um unseren Auftrag zu erfüllen (Frage der Effektivität). ... Die richtigen Dinge zu tun, bedeutet neben der Erfüllung von Bildungszielen, die Existenz der Einrichtung zu sichern und gegenüber dem Personal die notwendige Fürsorge walten zu lassen. Dies ist nur dann möglich, wenn Formalziele wie ausreichende Liquidität und angemessene Rücklagenbildung nicht vernachlässigt werden.“

Wenn das strategische Controlling überprüfen und helfen soll, die richtigen Dinge zu tun, soll das operative Controlling bei gegebenen Zielen Antworten finden, wie die Dinge richtig zu tun sind (Frage der Effizienz). Ziel sollte es sein, mit einem gegebenen Budget ein Höchstmaß an Zielerreichung zu erzielen. Qualitativ gesehen verlangt dieses Bildungscontrolling, die Anforderungen von Kunden und Teilnehmern zu erfüllen. Quantitativ interpretiert, sind Aufwand und Ertrag der Weiterbildung zu optimieren.“

(Kortendieck 1998, S. 40)

Literatur

Arnold, R./Krämer-Stürzl, A. (1997): Erfolgskontrolle – Thema professioneller betrieblicher Weiterbildung? In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Op-laden, S. 133-150

Goetze, W. (1996): Ausbildungscontrolling und Qualitätsmanagement. AEB Akademie für Erwachsenenbildung (Hrsg.). Zürich

Kortendieck, G. (1998): Bildungscontrolling in der Erwachsenenbildung. In: nbeb-MAGAZIN 2/1998, S. 39-42

Lingemann, D. u. a. (o.J.): Materialien zur Entwicklung von „Controlling-Instrumenten“ für die Volkshochschule Hagen. Kostenrechnung – Statistik – Berichtswesen. VHS Hagen

Meisel, K./Rohlmann, R./Schuldt, H.-J. (1998): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. 2. Aufl. DIE Frankfurt

Weiß, R. (1997): Methoden und Faktoren der Erfolgsmessung in der betrieblichen Weiterbildung. In: GdWZ 8(1997), S.104-108

Stichwort: **Kennzahlen**

„Entscheidend für die Leistungsfähigkeit und Akzeptanz eines ... Kennzahlensystems ist seine Mehrdimensionalität. Unter dem externen wie internen Druck, die Produktivität der Organisation trotz geringerer Ressourcen zu steigern, geraten schnell die finanziellen Ziele in den Mittelpunkt, zumal sich ihre Beschreibung und Überprüfung einfacher gestaltet als die der anderen Zieldimensionen. Ein mehrdimensionales Modell der Übersetzung von Unternehmenszielen in Kennzahlen ist die sogenannte „Balanced Scorecard“, die unterschiedliche Zieldimensionen erfasst und zueinander in Beziehung setzt. Dieses Instrument, für Profitunternehmen entwickelt, wird seit Ende der 1990er Jahre auf seine Anwendbarkeit in der öffentlichen Verwaltung und in Weiterbildungseinrichtungen hin diskutiert (...).

Die Zielstruktur einer Volkshochschule lässt sich beispielsweise durch die Dimensionen „bildungspolitischer Auftrag“, „wirtschaftlicher Ressourceneinsatz“, „Kundenorientierung“ und „Mitarbeiterorientierung“ beschreiben, die in weiteren Schritten konkretisiert werden. So kann der bildungspolitische Auftrag durch die Unterziele „allgemeine Zugänglichkeit“, „Aktualität der Angebote“ und „pädagogische Qualität“ gekennzeichnet werden, für die wiederum Leistungskriterien aufgestellt werden: Für das Ziel „allgemeine Zugänglichkeit“ lassen sich z. B. die „Bekanntheit des Angebots“, ein „zielgruppengerechtes Preisniveau“ und eine „ausgeglichene Teilnehmerstruktur“ als Indikatoren beschreiben. Für die Indikatoren werden Kennzahlen definiert, ein Verfahren der Datenermittlung festgelegt und Erhebungszeiträume bestimmt. Allein die Beschäftigung mit den Möglichkeiten eines solchen Systems und die innerinstitutionelle Einigung über die zu vereinbarenden Ziele und Prüfverfahren sind wesentliche Schritte zur Überwindung der antagonistischen Positionen von „Verwaltung“ und „Pädagogik“, aber auch zwischen pädagogischen Mitarbeiter/innen, die unterschiedliche Angebotsbereiche vertreten. Ein gemeinsam erarbeitetes und in seinen Grundzügen geteiltes Zielsystem öffnet den Weg zur internen Kooperation, in dem die Teilsysteme wechselseitig ihren Beitrag für die Organisationsziele anerkennen. Gleiches gilt für die Beziehungen zwischen den Teams innerhalb der kaufmännischen und der pädagogischen Abteilungen. Die Zentralisierung von Datenerfassung und -rückmeldung schafft die Basis für Dezentralisierung von Ressourcenverantwortung und für eigenständiges Handeln der pädagogischen Mitarbeiter/innen im Rahmen getroffener Zielvereinbarungen.“

(Bastian 2002, S. 67-68)

„Controllinggerechte Kennzahlen und Indikatoren

Controllinggerechte Kennzahlen informieren rückwirkend und in konzentrierter Form über quantifizierbare und in betriebswirtschaftlicher Hinsicht interessante Sachverhalte oder legen diese vorausschauend fest. Es werden zu einem großen Teil Informationen aus Quellen verarbeitet, die nicht primär Controllingzwecken dienen. Somit ist eine Auswahl, Aufbereitung oder Ergänzung des Materials notwendig. Diese Kennzahlen müssen folgenden Anforderungen genügen:

- Begrenzter Zahlenumfang: Reduktion auf wenige, interpretierbare und anschauliche Kennzahlen;
- Eignung zur Simulation und Dynamisierung: Vergangenheitsorientierte Kennzahlen sollten als zeitliche Gegenüberstellung im Sinne einer Entwicklungsreihe (mind. 5 Jahre) dargestellt werden und den Prozess der Alternativbewertung als Simulationsmodell objektivieren;
- Vergleichscharakter: Möglichkeiten eines Zeit-, Branchen- oder Betriebsvergleichs schaffen;
- Aktualität und Genauigkeit: Zeitnähe der Information und hohe Qualität des Messverfahrens, damit die Ergebnisse wiederholbar bleiben;
- Kosten-Nutzen-Relation: Der Erkenntniswert für die Bildungseinrichtung muss die verursachten Kosten übersteigen.“

(Lingemann u. a., S. 37)

Literatur

Bastian, H. (2002): Wirtschaftliches Handeln – ein Lernprozess für die Weiterbildung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe „Perspektive Praxis“. Bielefeld, S. 57-71

Lingemann, D. u. a. (o.J.): Materialien zur Entwicklung von „Controlling-Instrumenten“ für die Volkshochschule Hagen. Kostenrechnung – Statistik – Berichtswesen. VHS Hagen

Meisel, K./Rohmann, R./Schuldt, H.-J. (1998): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. 2. Aufl. DIE Frankfurt

Meisel, K. (Hrsg.) (1998): Mit Kennzahlen arbeiten. DIE Frankfurt

Nuissl, E./Schuldt, H.-J. (1993): Betrieb statt Behörde. DIE Frankfurt

4. Qualitätsentwicklung: Prozesse und Ergebnisse

Es ist kein Spaziergang. Aber es liegen mehr Gefahren hinter uns als vor uns.

Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 239

„Qualitätsentwicklung ist ein umfassender Prozess, der die gesamte Organisation und das Personal ergreift“ (Ehnes/Mathes 2002, S. 18). Dieser Prozess beginnt lange bevor irgendeine Entscheidung über ein Modell oder Verfahren getroffen ist. Er braucht Zeit, Vorbereitung und Planung, er braucht Verfahren und Methoden. Und unter Umständen auch externe Beratung und externen Support.

„Qualität“ entsteht in Weiterbildungsorganisationen im Zusammenspiel von Rahmenbedingungen, von systematischen Arbeitsabläufen und von Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Somit ist Qualitätsentwicklung ein komplexer und mehrdimensionaler Prozess, der gesteuert und begleitet werden muss.

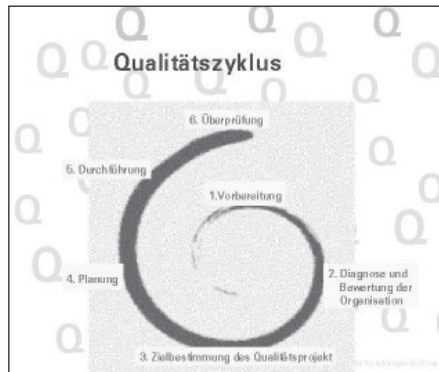
In diesem Kapitel werden dazu wesentliche Aspekte und Fragestellungen diskutiert und mit Erfahrungswerten und praktischen Hinweisen versehen, darüber hinaus auch wieder mit vielen Anregungen aus wissenschaftlicher und Praxis-Literatur.

4.1 Qualitätsentwicklung als zyklischer Prozess

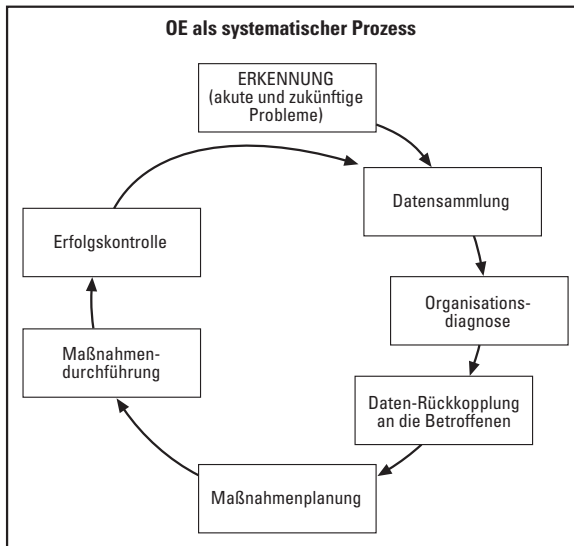
Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht zurende.

J.W. Goethe

Ganz gleich, mit welchem Modell oder Verfahren Sie sich entschließen zu arbeiten, verläuft die systematische Qualitätsentwicklung auch in Ihrer Organisation nach einem zyklischen Muster, das im Modell des Qualitätskreises dargestellt werden kann:



Dieses Verlaufsmodell ist angelehnt an und weiterentwickelt aus dem zyklischen Modell von Organisationsentwicklungsprozessen, wie es sich allenthalben in der Literatur findet:



Die EFQM-Variante des Qualitätskreises

Wenn Sie mit dem Modell der European Foundation for Quality Management arbeiten, lassen sich in diesem Qualitätskreislauf folgende Einzelschritte unterscheiden:

- a) Entscheidung für das Modell, Informationen geben, Akzeptanz in der Einrichtung herstellen, Ressourcen planen;
- b) Qualifizierung für das gewählte Verfahren: das Instrumentarium aneignen, ggf. den/die Qualitätsbeauftragte/n schulen;
- c) Erstellen eines Selbstreportes, in dem alle Aktivitäten und Abläufe (= Prozesse) beschrieben und dokumentiert werden;
- d) Selbstbewertung der Aktivitäten, Abläufe und Ergebnisse mit den Kriterien des Modells;
- e) Konsensfindung über die daraus erkennbaren Stärken und Schwächen;
- f) Priorisierung der daraus abgeleiteten Verbesserungsbereiche;
- g) Planung von Verbesserungsprojekten, Durchführung, Evaluation;
- h) Entscheidung über Einführung von Verbesserungen;
- i) Erneute Selbstbewertung.

Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier (2001) haben die Komplexität dieses Verfahrens etwas reduziert und kommen zu folgenden Verfahrensschritten:

- a) Nach Entscheidung für das Verfahren: Überzeugung und Engagement in der Einrichtung erzielen;
- b) Einrichtung einer Qualitätsgruppe und Auswahl eines/einer Qualitätsbeauftragten;
- c) Durchführung der Stärken-Schwächen-Analyse und Selbstbewertung nach den Kriterien des Modells;
- d) Aus den damit ermittelten Verbesserungsbereichen einen als Projekt auswählen (priorisieren);
- e) Planung und Durchführung der Projektes zur Qualitätsverbesserung;
- f) Evaluation und Transfer;
- g) Weiterführung mit dem nächsten Projekt zu einem anderen Verbesserungsbereich;
- h) Alle 3-5 Jahre eine erneute umfassende Stärken-Schwächen-Analyse und Selbstbewertung.

Zur Pragmatik des Qualitätskreises

Liebold (2001, S. 49) empfiehlt den Grundsatz „Denke in großen Maßstäben – handle in kleinen überschaubaren Schritten!“ Heinen-Tenrich (1998) formuliert es noch pragmatischer (auf dem Hintergrund der die Diskussion der 90er Jahre beherrschenden Frage, ob überhaupt die aus der Wirtschaft kommenden Qualitätsmodelle sinnvoll in der Weiterbildung anzuwenden seien) und spricht von „Kleine Brötchen backen und nicht über ihre Rezepte diskutieren“. Wohlgemerkt: Rezepte braucht es schon, aber nicht mehr die endlose Diskussion darum, welches angemessen sei.

Und Meisel (1999, S. 247) gibt als Mahnung mit auf den Weg: „Qualitätsentwicklung sollte wegen ihrer hohen Bedeutung für die Organisation stets überschaubar und bewältigbar bleiben. Die zur Verfügung stehenden materiellen und personellen Ressourcen sollten realistisch eingeschätzt und festgelegt werden. Das Arbeiten in kleinen Schritten mit Zwischenbilanzen ist deshalb zu bevorzugen. Damit zusammenhängend wird immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig es sei, (auch kleine) Erfolge/Verbesserungen sichtbar zu machen.“

4.2 Nimm dir Zeit für den Anfang:

„Die Diskussion, was brauchen wir wirklich für die Verbesserung unserer Arbeit, lief bereits ein Jahr, bevor die Entscheidung für ein Qualitätsentwicklungsverfahren getroffen wurde.“ So äußerte sich eine Interviewpartnerin in den Fallstudien des DIE zur Qualitätsentwicklung. Diese und ähnliche Erfahrungen korrespondieren mit dem Grundsatz aus der Organisationsentwicklung, dass

der Veränderungsprozess nicht erst mit dem ersten Workshop anfängt, sondern dass schon im Vorfeld die Organisation beginnt, sich mit ihren Problemen und Veränderungsbedarfen auseinanderzusetzen, diese als Fragen formuliert und daraus eine Prozessarchitektur entwickelt.

Wofür braucht es diese Zeit?

Auf jeden Fall beginnt jetzt ein intensives Nachdenken und Reden der Organisation über sich selbst, über ihre Abläufe und Ergebnisse, über Sinn und Unsinn von Qualitätsentwicklung, über Für und Wider. Ängste und Widerstände werden artikuliert, aber auch Hoffnungen und Wünsche.

Die Leitung hat die Verantwortung, dass in dieser Vorphase folgende Schritte unternommen werden:

- Sie sollte sich Informationen über verschiedene Qualitätsmodelle und -verfahren besorgen und den Mitarbeiter/innen zur Verfügung stellen, in Form von Informationsworkshops, von schriftlichem Informationsmaterial.
- Sie sollte die Erfahrungen anderer Einrichtungen nutzen – über Veröffentlichungen, Gespräche, evtl. auch über Erfahrungsberichte für alle in ihrer Organisation.
- Sie sollte, um die Perspektive einer möglichen Testierung oder Zertifizierung zu klären und zu entscheiden, sich darüber informieren und beraten lassen.
- Sie sollte die Entscheidung, systematisch zu beginnen, gemeinsam mit allen Kollegen/innen treffen, u. U. in einem Workshop, in dem alle Fragen und Bedenken noch einmal gesammelt und bearbeitet werden können.
- Sie sollte die Entscheidung treffen, mit welchem Modell oder Testierungsverfahren sie arbeiten will – und alle Mitarbeiter/innen darüber gründlich informieren.
- Und sie sollte klären, welche Qualifizierung wer im Vorfeld benötigt, damit sie fundiert und erfolversprechend beginnen kann.

Im Wesentlichen geht es auch schon im Vorfeld darum, Betroffene zu Beteiligten machen – durch Informieren, Fragen und Bedenken einbringen können usw. Die entscheidenden Signale zu der Art und Weise, wie Ihre Mitarbeiter/innen sich einbezogen fühlen, ob sie den vor ihnen liegenden Prozess der Qualitätsentwicklung als ihren eigenen erleben oder als von der Leitung übergestülpten, werden jetzt gegeben, die entscheidenden Weichen für Engagement und Identifizierung werden jetzt gestellt – und nicht erst, wenn die Arbeit z. B. in Qualitätszirkeln losgeht.

Wenn Sie es gerade im Vorfeld einer Testierung oder Zertifizierung versäumen, die Mitarbeiter/innen zu befragen, zu informieren und ernst zu nehmen in ihren Meinungen, vermitteln Sie ihnen von vornherein die Botschaft: „Wir werden sowieso (wieder) nicht gefragt“. Und Sie legen den Grundstein für ein unverbindliches Umgehen mit Diskussionen und Entscheidungen in den Qualitätszirkeln, infiziert mit dem Virus der Verglebarkeit.

Aufgaben der Leitung im Vorfeld

Leitung muss sich zu Beginn vor allem klar machen, dass es darum geht, etwas zu investieren, dass es um Verstehen und Begreifen von Qualitätsentwicklungsprozessen und deren Dynamik geht. Und sie muss ein Bewusstsein davon haben, was evtl. an Konflikten und Widerständen auf sie zukommen kann.

Eine zentrale Aufgabe der Leitung im Vorfeld ist es also, schon bei entsprechenden Weichenstellungen für Partizipation zu sorgen, durch Information, Diskussion und Einbeziehen aller Betroffenen. Eine weitere Aufgabe von Leitung in dieser Phase besteht darin, Angst zu reduzieren und Sicherheit herzustellen. Breitestmögliche Information, Transparenz und Beteiligung sind auch dafür unerlässlichen Wege und Mittel. Darüber hinaus ist es Verantwortung der Leitung, den Träger zu informieren und für dessen Bereitschaft zu sorgen, die Qualitätsentwicklung der Organisation zu unterstützen und zu fördern. Dabei geht es auch schon um mögliche Ressourcen wie finanzielle Mittel für Workshops und Beratung, die eventuelle teilweise Freistellung des/der Qualitätsbeauftragten und die Bereitschaft des Trägers zur Mitwirkung an einer Selbstbewertung.

Fragen, die sich stellen

Seitens der Leitung und gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen sind im Vorfeld eine Reihe wichtiger Fragen zu klären und zu beantworten:

- Was ist Ihre Hauptmotivation, um ein QM-System aufzubauen?
- Stehen bei Ihnen die gesetzliche Anforderungen im Vordergrund?
- Erhoffen Sie sich Wettbewerbsvorteile durch ein Zertifikat?
- Treten bei Ihnen immer wieder existenzgefährdende Fehler auf?
- Sind die Kunden Ihrer Einrichtung unzufrieden mit Ihren Leistungen?
- Reicht es für Sie aus, ein paar wesentliche Abläufe schriftlich zu regeln?
- Oder wollen Sie QM zum Anlass einer „Runderneuerung“ nehmen?
- Sind Sie wirklich bereit, auch Ihre Führungsqualität und die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf den Prüfstand zu stellen?
- Welche Ressourcen haben Sie zur Verfügung? Um welche müssen Sie sich kümmern?

(vgl. Praxis Sozial Management 2002, S. 19)

Möglicherweise kann es hilfreich sein, diese und ähnliche Fragen gemeinsam und extern moderiert zu bearbeiten und zu beantworten, um zu einer fundierten, konsentierten Entscheidung zu kommen.

Und dann entscheiden Sie

Und schließlich braucht es einen klaren Beschluss der Einrichtungsleitung mit Zustimmung aller Beteiligten, sich gemeinsam auf den Weg systematischer und nachhaltiger Qualitätsentwicklung zu begeben.

4.3 Qualitätsentwicklung braucht Kommunikation

Qualitätsentwicklung, wenn sie nachhaltige Veränderungen bei den Betroffenen und in der gesamten Organisation bewirken soll, steht und fällt mit der Art und Weise, wie sie kommuniziert wird, wer auf welche Weise in die Kommunikation einbezogen wird, wie die gesamte Kommunikation in der Einrichtung organisiert wird. Doppler/Lauterburg spitzen das zu in ihrem Bild von *„Kommunikation als siamesischer Zwilling jeder Veränderungsstrategie“*:

Jedwede Veränderung ist so gut wie das Konzept zu ihrer Kommunikation. Es gibt keine erfolgreiche Veränderung im Unternehmen – es sei denn, begleitet durch eine offene und lebendige Kommunikationspolitik.“

(Doppler/Lauterburg 1994, S. 237)

Stauss/Friege (1996, S. 21) betonen ebenfalls die Bedeutung von Kommunikation:

„Da bei ernstlich betrieblichem Total Quality Management jeder Mitarbeiter auch Qualitätsverantwortung übernehmen soll, wird ein besonders hohes Maß an Mitarbeiterkommunikation erforderlich. Exzellente Unternehmen nutzen dafür eine ganze Bandbreite von Medien.“

Orte, Formen, Strukturen der Kommunikation

Die Ausführungen unter 4.2 haben deutlich gemacht, dass Sie schon im Vorfeld eines beschlossenen Qualitätsentwicklungsprozesses die Bedeutung von Kommunikation, von Orten und Formen der Information und Kommunikation kaum überschätzen können. Neben der Frage „Wie informiere ich mich als Leiter/in, wie mache ich mich kundig und entscheidungsfähig?“ steht gleichberechtigt und gleichermaßen notwendig die Frage „Wie beziehe ich von vornherein alle Kollegen/innen mit ein?“

Im Folgenden wollen wir praxis- und erfahrungsorientiert die wesentlichen Möglichkeiten der Kommunikation Revue passieren lassen.

Zum einen sind da die Orte und Wege der Kommunikation, wie sie in Ihrer Organisation sowieso schon in ihrer jeweiligen Ausprägung und Nutzung vorhanden sind:

- die regelmäßige Gesamtkonferenz/Dienstbesprechung mit allen hauptberuflichen Kollegen/innen,
- die Fachbereichskonferenzen mit Beteiligung von Kursleitenden,
- die Verwaltungsbesprechungen, evtl. mit einer/einem pädagogischen Mitarbeiter/-in als Gast,
- die Pädagogische Konferenz o. Ä., evtl. mit einem/einer Verwaltungsmitarbeiter/in als Gast,
- das Leitungsteam, die Leitungskonferenz,
- die halbjährlichen Planungskonferenzen.

Viele Einrichtungen haben darüber hinaus eine Kultur „quasi-formeller“ Orte für Besprechungen und Austausch entwickelt wie z. B.

- das „Planungsfrühstück“: um 8.30 treffen sich alle, die jeweils im Hause sind, bei einer Tasse Kaffee oder Tee zum aktuellen Informationsaustausch und einer kurzen Tagesplanung,
- das montägliche Wochenanfangsfrühstück, bei dem Informationen der vergangenen Woche ausgetauscht werden und die beginnende Woche vorbereitet wird,
- Gesprächstermine zwischen Leitung und Personalvertretung,
- Gremiensitzungen im Verband, im regionalen Verbund usw.,
- Sitzungen des Trägers – sei es die Kommune, der Zweckverband, der Trägerverein usw.

Zum einen ist natürlich von Wichtigkeit, wie effektiv und kreativ Sie gemeinsam diese Sitzungen und Besprechungen gestalten (siehe dazu auch im Folgenden den Abschnitt 4.4), zum anderen sind dies alle Orte, an denen Qualitätsentwicklung bzw. qualitätsrelevante Themen ihren Platz haben bzw. haben sollten. Der Qualitätsentwicklungsprozess der Organisation sollte regulärer und alltäglicher Bezugsrahmen in den Sitzungen und Besprechungen sein, z. B. dadurch, dass regelmäßig der/die Qualitätsentwickler/in zu Wort kommt mit aktuellen Informationen oder dass die Fortschritte und Ergebnisse der Qualitätszirkelarbeit dort berichtet werden.

Zum anderen betrifft dies die spezifischen Kommunikationsorte und -strukturen der Qualitätsentwicklung:

- die spezifischen Workshops zur Information über Qualitätsentwicklung, über das gewählte Verfahren, ggf. die Konsens- und Planungsworkshops nach der Selbstbewertung usw.,
- die Sitzungen der Qualitäts- oder Steuerungsgruppe,
- die Arbeitssitzungen der Qualitätszirkel,

- den regelmäßigen „Jour fixe“ zwischen Leitung und Qualitätsbeauftragter/m.

Darüber hinaus sollten Sie im Sinne von Stauss/Friege (s. o.) die Nutzung von technischen Medien berücksichtigen und planen. Das kann eine Plattform im organisationsinternen Intranet sein, wo mindestens die Protokolle der Qualitäts-Gremien dokumentiert werden, das kann ein regelmäßiger „Qualitäts-Newsletter“ sein oder auch eine „Qualitätszeitung“, in der vierteljährlich Zwischenstände und Ergebnisse veröffentlicht werden.

Elektronische Medien als Unterstützung

Je größer die Einrichtung, desto mehr Sinn macht die Nutzung EDV-gestützter Formen der Dokumentation, Ablage und Kommunikation. Ein hervorragendes Beispiel dafür ist die umfassende Digitalisierung aller Bereiche von Qualitätsentwicklung, von der ISO-kompatiblen Selbstbewertung nach EFQM über die Erfassung von Zielvereinbarungsgesprächen bis hin zur umfassenden Prozessdokumentation, wie sie das Bildungszentrum der Arbeiterkammer Vorarlberg in Österreich entwickelt hat.

(Nähere Informationen unter www.bbc.at)

Unklarheit – Unverbindlichkeit – Taktieren

Davor wollen wir Sie noch einmal warnen:

- Vor halbherzigen Beschlüssen,
- vor Qualitätsentwicklung nur aus taktischen Überlegungen heraus und als Marketing-Argument,
- vor ungenauen und unklaren Absprachen und Vereinbarungen mit der/dem Qualitätsbeauftragten und der Qualitätsgruppe,
- vor unklaren Formulierungen von Zielen und Arbeitsaufträgen.

Das alles ist Gift für Qualitätsentwicklung als organisiertem Prozess – und natürlich auch für Effektivität und Effizienz Ihrer Prozesse und für die Zufriedenheit Ihrer Mitarbeitenden und Teilnehmenden.

4.4 Sitzungen: Ein wichtiges Werkzeug

John befürchtete, dass die Diskussion sich zu einer Mobilmachung von Argumenten entwickeln würde; zur Zwangsverpflichtung von Einzelheiten für einen Behauptungskrieg allgemeiner Art.

Nadolny; Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 310

Sitzungen und Besprechungen werden in ihrer Bedeutung und in ihren Wirkungen oft unterschätzt – auf doppelte Weise:

- zum einen unterschätzt im Hinblick auf die oft nachhaltigen Wirkungen an Frustration und Demotivierung, wenn doch offensichtlich so ineffektive und langweilige Aktionen wie Dienstbesprechungen immer wichtiger als die eigenen und eigentlichen Tätigkeiten sind;
- zum anderen in ihrer möglichen und durchaus oft realisierten positiven Funktion und Wirkung für die Organisation, ihre Ziele und Abläufe, natürlich auch für Qualitätsentwicklung – wenn sie effektiv und effizient, kreativ und in angenehmer Atmosphäre verlaufen.

Diese doppelte Unterschätzung führt in vielen Organisationen paradoxerweise nicht zu einer aktiven Verbesserung der Sitzungskultur, sondern zu einer Art „doppelten Verdrängung“ des Themas: „Hoffentlich ist die Sitzung bald vorbei, dann kann ich sie vergessen“ und „Es lohnt nicht, in Sitzungen Zeit und Ideen zu investieren“ – mit dem Effekt: Kaum ist die nächste langweilige und unbefriedigende Sitzung vorbei, fällt sie dem Vergessen anheim, und dem gleichen Vergessen fällt aber auch die Möglichkeit zum Opfer, die leidigen Sitzungserfahrungen zum Thema zu machen und das Ganze zu verbessern.

Wir gehen dagegen von folgenden Thesen aus:

1. Sitzungen und Besprechungen muss es geben, sie sind die wichtigsten Orte der organisierten Kommunikation in einer Organisation.
2. Sie müssen kultiviert werden, wenn ihre produktiven und die Arbeit unterstützenden Wirkungen nachhaltig zum Tragen kommen sollen.

Sitzungen und Besprechungen kultivieren

Vorweg ein Beispiel aus einer großen Einrichtung, die als eine der besten in ihrem Lande gilt:

Die allgemeine Mitarbeiterbesprechung, heute mit einem externen Gast, ist für 10 Uhr angesetzt. Ab 9.55 trudeln nach und nach Mitarbeiter/innen ein, um 10.15 scheint man fast vollständig zu sein; die Frage, ob Herr X und Frau Y noch kommen oder nicht, kann niemand beantworten. Die Tische sind leer, niemand hat eine Einladung mit Tagesordnung vor sich.

Einige der Kollegen legen ihre Schlüsselbunde vor sich auf den Tisch, spielen auch damit. Fast niemand hat Papier und Stift für Notizen mitgebracht. Am Kopfende der rechteckigen Tischordnung steht ein Flipchartständer, das Deckblatt ist leer (und wird im Laufe der Sitzung nicht benutzt). Es stehen keine Getränke auf den Tischen bzw. im Raum.

Um 10.20 begrüßt der Leiter die Anwesenden und den Gast, nennt den Anlass für die Anwesenheit des Besuches. Eine weitere Tagesordnung wird nicht genannt oder schriftlich fixiert, auch kein Zeitrahmen bzw. beabsichtigtes Ende der Sitzung.

Lassen wir es damit bewenden. Diese Schilderung wirkt wie eine Karikatur, ist aber tatsächlich so abgelaufen. Sicher erkennen Sie das eine oder andere Detail auch aus den Sitzungen in Ihrer Organisation wieder.

Im Folgenden werden einige zentrale Aspekte angesprochen, auf die Sie bei der Kultivierung Ihrer Sitzungen und Besprechungen achten sollten – möglicherweise ist dann das Thema „Sitzungsmanagement“ das erste, wenn auch vielleicht inoffizielle und sozusagen „heimliche“ Qualitätsentwicklungsprojekt in Ihrer Organisation.

Einige Überlegungen zum Sitzungsmanagement

- **Vorbereitung**

Schriftliche Einladung (auch wenn es sich um eine turnusmäßige und lange vorher terminierte Sitzung handelt) mit Tagesordnungsvorschlag, mit Angabe über den Zeitrahmen, mit Informationen, was bei den einzelnen Tagesordnungspunkten geschehen soll (Information, Bericht von NN, Diskussion, Beschlussfassung ...); Tagesordnung evtl. auf Flipchart schreiben und/oder als Tischvorlage; Versorgung sicherstellen (Getränke; was noch?).

- **Durchführung**

Zu Beginn Verständigung über die Tagesordnung: Ergänzungen? Änderungen der Reihenfolge? Ggf. Priorisierung, d. h. wichtige Punkte zuerst? Verständigung über den Zeitrahmen, evtl. Pausen; optimal auch Festlegung von Zeitkontingenten für die einzelnen Tagesordnungspunkte; Nutzung von Moderationstechniken, vor allem der Visualisierung.

- **Leitung**

Wer leitet die Sitzung: Einrichtungsleiter/in oder ein/e Kollege/in?; Der Sitzungsleiter begrüßt, bespricht Regeln über TOP-Reihenfolge, Zeit, Ablauf usw.

- **Ergebnissicherung**

Protokollverantwortung grundsätzlich regeln; zum Verfahren: Nach

Möglichkeit standardisierte Protokolle, die nur Beschlüsse festhalten und noch in der Sitzung selbst fertiggestellt werden und in der nächsten Sitzung dem Controlling dienen. Die Aushandlungsprozesse und Beschlüsse werden so in die Sitzung geholt, informelle Aushandlungsprozesse werden minimiert, die Verbindlichkeit von Beschlüssen wird drastisch erhöht.

Die Hauptspielregel hieß offensichtlich: Das Wort ergreifen und so lange wie möglich behalten.

Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 272

Funktionen von Sitzungen

Sitzungen und Besprechungen kultivieren ist kein Selbstzweck, es geht darum, ein notwendiges und sehr nützliches Werkzeug so zu entwickeln, dass es seinen Zweck so gut wie möglich erfüllt und dass die unerwünschten Nebenwirkungen der üblichen nachlässigen Handhabung minimiert werden. Um diesem Anliegen Nachdruck zu verleihen, sollen hier noch einmal die Funktionen von Sitzungen und Besprechungen aufgezeigt und verdeutlicht werden (vgl. Blom 1999, S. 23ff):

- **Sitzungen bieten Begegnungsmöglichkeiten** – gerade in Organisationen, in denen sich etliche Mitarbeiter/innen durch Teilzeitstellen, viele Abwesenheitszeiten usw. sowieso kaum noch treffen. Dann werden Sitzungen und Besprechungen zu den einzigen Zeiten (ausgenommen noch die Weihnachtsfeier und der Betriebsausflug), zu denen sich die Organisation als soziales Gebilde vollständig erlebt, weil alle zur gleichen Zeit im gleichen Raum sind und sich auf die gleichen Themen beziehen.
- **Sitzungen ermöglichen Einflussnahme** – man kann Meinungen und Ideen äußern, zu anderen Meinungen und Ideen Stellung beziehen, Vorschläge machen und Vorschläge kritisieren, Ideen annehmen oder ablehnen.
- **In Sitzungen können Gedanken und Gefühle ausgesprochen und ausgetauscht werden** – private wie berufliche, vor der Sitzung, am Rande der Sitzung, in den Pausen der Sitzung, in all diesen Lücken und Zeit-Nebenräumen, die es nicht gäbe, wenn es die Sitzung als solche nicht gäbe, und die enorm wichtig sind für den sozialen Zusammenhalt einer Organisation.
- **Sitzungen dienen dazu, Informationen auszutauschen** – wir tun oft so, als sei dies der einzige legitime und legitimierbare Zweck von Sitzungen und Besprechungen, verleugnen und vernachlässigen dabei alle

anderen Funktionen und sehen dabei nicht, dass der Austausch von Informationen in Wirklichkeit oft nur eine ziemlich nachrangige Funktion von Sitzungen ist, die wir noch dazu durch eine gewisse „Verwahrlosung“ der Sitzungskultur weiter erschweren.

- **In Sitzungen werden Entscheidungen getroffen, wird Politik gemacht** – was das bedeutet., kennt jede/r Leiter/in einer Weiterbildungseinrichtung im Positiven wie im Negativen zur Genüge.
- **Sitzungen motivieren** – jedenfalls Sitzungen, die effektiv und effizient organisiert sind, die atmosphärisch in Ordnung sind, wo wichtige Informationen ausgetauscht werden, wichtige Entscheidungen gefällt werden.

Stichwort: Moderation

„Im betrieblichen Alltag spricht man von Moderation in Verbindung mit dem Leiten von Arbeitsgruppen. Häufig wird heute der Begriff unspezifisch als Synonym für jede Art der Lenkung oder Leitung verwendet.

Die „Erfinder“ der Moderationsmethode in der 60er- und 70er-Jahren in Deutschland – ... – hatten dagegen eine an den Strömungen der damaligen Zeit orientierte, vor allem gesellschaftspolitische Intention. Es ging ihnen darum, Gruppenmitglieder zu befähigen und zu ermutigen, ihren eigenen Willen zu artikulieren und ihr eigenes Wissen, ihre eigenen Interessen in Entscheidungsprozesse einzubringen. Ihre Erfahrung: Gruppen, die gezogen und geschoben, im schlimmsten Fall sogar durch einen Leiter manipuliert werden, entwickeln vielfältige Widerstände sowohl beim Bearbeiten inhaltlicher Fragestellungen als auch bei der Umsetzung von Maßnahmen in der betrieblichen Praxis. Die Lösung aus der Sicht dieser Moderationsbegründer: Der Leiter gibt seine Macht- und Allwissenheitsrolle auf und bietet sich als methoden- und verfahrenskompetenter Begleiter für den Arbeitsprozess an, dessen Ziele und Inhalte die Gruppe grundsätzlich selbst verantwortet. ...

Bei der Moderation handelt es sich also um eine Methode, mit der Arbeitsgruppen unterstützt werden können, eine Thema, ein Problem oder eine Aufgabe

- auf die Inhalte konzentriert, zielgerichtet und effektiv,
- eigenverantwortlich,
- im Umgang miteinander zufriedenstellend und möglichst störungsfrei
- sowie an der Umsetzung in die alltägliche Praxis orientiert

zu bearbeiten.

Eine erfolgreiche Moderation ruht also auf zwei Pfeilern: zum einen auf einer Gruppe, die als „Souverän“ des gesamten Arbeitsprozesses inhaltlich verantwortlich an einem Thema arbeiten will; zum anderen auf einem Moderator, der die Gruppe darin unterstützt. Dieses Verständnis von Moderation ist mit einer bestimmten Haltung und einem bestimmten Auftreten des Moderators verknüpft – eine Haltung, die etwas von dem rechten Maß und der Selbstkontrolle hat, die in der ursprünglichen lateinischen Bedeutung von „moderatio“ liegt. Wichtigste Bestandteile dabei sind:

- die inhaltliche Unparteilichkeit und
- die personenbezogene Neutralität sowie
- die Verantwortungsübernahme für die methodische Unterstützung des Arbeitsprozesses der Gruppe.

Die Stärken der Methode: ...

1. Die Kompetenz, das Wissen und die Kreativität möglichst aller Teilnehmer der Arbeits-sitzung werden genutzt. Allen Gruppenmitgliedern wird die aktive Teilnahme ermög-licht. Die Synergie erhöht die Qualität des Ergebnisses. ...
2. Der moderierte Arbeitsprozess lässt ein hierarchiefreies Klima entstehen. Die Teilneh-mer arbeiten gerne mit; die Wahrscheinlichkeit, dass sie mit Verlauf und Ergebnis zu-frieden sind, steigt. ...
3. Störungen und Konfliktsituationen während der Arbeitsprozesse werden bearbeitet und versachlicht, um die volle inhaltliche Leistungsfähigkeit der Gruppe zu erhalten oder wiederherzustellen. ...
4. Die erarbeiteten Ergebnisse einer moderierten Sitzung finden bei den Teilnehmern hohe Akzeptanz. Dadurch steigt ihre Realisierungs- und Umsetzungschance nach Beendi-gung des Arbeitsprozesses.“

(Hartmann/Rieger/Pajonk 1997, S. 15-20)

Literatur

Blom, H. (1999): Sitzungen erfolgreich managen. Meetings als Kommunikationsmittel und Management-Instrument richtig nutzen. Weinheim/Basel

Decker, F. (1988): Gruppen moderieren – eine Hexerei? Die neue Teamarbeit. Ein Leitfaden für Moderatoren zur Entwicklung und Förderung von Kleingruppen. München

Franz, H.W. (1999): Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung. EFQM und DIN ISO 9001. Modell, Instrumente, Fallstudie. Bielefeld

Hartmann, M./Rieger, M./Pajonk, B. (1997): Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim/Basel

Hartmann, M./Röpnack, R./Baumann, H.-W. (2002): Immer diese Meetings! Besprechun-gen, Arbeitstreffen, Telefon- und Videokonferenzen souverän leiten. Weinheim

Klebert, K./Schrader, E./Straub, W. (1987): Kurzmoderation. Anwendung der Moderations-methode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Fami-lie, bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg

Dies. (1980): Moderations-Methode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Grup-pen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen. München.

Knoll, J. (1991): Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen. 3. Aufl. Weinheim/Basel

Lahniger, P. (1998): Leiten – Präsentieren – Moderieren. Ein Arbeits- und Methodenbuch für Teamentwicklung und qualifizierte Aus- und Weiterbildung. Münster

Langmaack, B. (2000): Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. 7. vollst. überarb. Aufl. Weinheim

Lipp, U./Will, H. (2001): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. 5. erw. Aufl. Weinheim

Malorny, C./Langner, M.A. (2002): Moderationstechniken. Werkzeuge für die Teamarbeit. München

Seifert, J. (1995): Gruppenprozesse steuern. Als Moderator Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen. Offenbach

Seifert, J./Pattay, S. (2001): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. kompl. überarb. Ausgabe Offenbach

Schnelle, W./Stoltz, I. (1987): Interaktionelles Lernen. Leitfaden für die Moderation lerner Gruppen. Quickborn

4.5 Projekte organisieren – und Erfolge

Lieber mit kleinen Dingen vielfältig als mit großen Dingen einfältig umgehen.

Schmid, B. (1998 S. 8)

So wie gewissermaßen auf der Mikroebene die Moderationsmethode ein der Qualitätsentwicklung von den grundsätzlichen Zielsetzungen her angemessenes und förderliches Verfahren ist, gilt dies auf der „mittleren Ebene“, also in Bezug auf Planung und Durchführung von Veränderungsmaßnahmen, für die Verfahren des Projektmanagements. In dieser Hinsicht besteht eine verblüffend hohe Übereinstimmung bei den unterschiedlichsten Qualitätsentwicklungs-Projekten in allen Bereichen der Erwachsenenbildung, bezüglich aller Qualitätsmodelle und darüber hinaus seit langem in Praxis und Theorie der Organisationsentwicklung in der Weiterbildung: Alle bedienen sich des Projektmanagements als zentralem methodischen Ansatz.

Verständnis von Projektmanagement

„Unter Projekten verstehen wir die Bearbeitung von komplexen Aufgaben durch in der Regel fach-, abteilungs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzte Teams mit begrenzten personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen (...). Projekte sind das „Herzstück“ einer Weiterentwicklung der Einrichtung auf dem langen Weg zu einer „lernenden“ Organisation. Diese Weiterentwicklung bezieht sich nicht nur auf die zu bearbeitende, sachstrukturelle Aufgabe, sondern immer auch auf die Beziehungen der beteiligten Personen. Projektmanagement ist somit als Bestandteil sowohl einer Organisations- (OE) als auch Personalentwicklung (PE) anzusehen“ (Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001, S. 89). Projekte, in Kombination mit Qualitätsgruppe und Qualitätszirkel, sind ein

hervorragendes Instrument, um einen Bedarf an Qualitätsverbesserung zu definieren, zu analysieren und erfolgreich zu bearbeiten. Es nutzt die Kreativität und Problemlösekompetenz von heterogen zusammengesetzten Teams und Arbeitsgruppen, bietet beste Voraussetzungen, sowohl die Leitung wie auch die Mitarbeiter/innen auf allen Ebenen an den Veränderungsprozessen zu beteiligen, und fördert die Selbstorganisationskompetenz der Mitarbeiter/innen (vgl. Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001, S. 90).

Was kennzeichnet ein Projekt?

Wir sprechen von „Projekten“, wenn es darum geht, komplexe Arbeits- und Entwicklungsvorhaben außerhalb der alltäglichen Routinearbeiten, in der Regel zeitlich befristet und in speziell zusammengesetzten Gruppen durchzuführen. Ein Projekt ist gewissermaßen eine eigenständige „temporäre Organisation“ innerhalb der größeren und nicht zeitlich befristeten Gesamtorganisation.

Schiersmann/Thiel (2000) nennen folgende Merkmale eines Projektes:

- **Innovative und komplexe Aufgabenstellung,**
- **konkrete Zielsetzung,**
- **begrenzte zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen,**
- **fach-, abteilungs- und hierarchieübergreifende Zusammensetzung des Projektteams,**
- **es liefert einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Organisation durch die Gleichzeitigkeit von prozessorientiertem Lernen der Beteiligten und ergebnisbezogener Problemlösung.**

Gerade die letztgenannte Dimension von Projektarbeit macht sie zu einer für Qualitätsentwicklungsvorhaben hervorragend geeigneten Form der Arbeitsorganisation. Ob die Projektgruppe im Einzelfall als Qualitätszirkel arbeitet oder als Qualitätsgruppe (d. h. einschließlich der Steuerungsfunktion), hängt u. a. von der Einrichtungsgröße ab.

Projekte gut planen, Ziele klar formulieren und vereinbaren, professionell managen

Dazu gehören im Wesentlichen:

- eine gründliche Formulierung des Themas und Auftrages für das Projekt mit Zeitrahmen und das alles klar und verbindlich zwischen Leitung und Projektgruppe (Qualitätszirkel) vereinbart;
- Planung von und Absprachen über Zeitrahmen, Arbeitszeiten, Dauer und Häufigkeit der Sitzungen usw., auch über sonstige Ressourcen (Material, Kopien, Sekretariats-Arbeitszeit, evtl. Reisekosten, Honorierung für Kursleitende ...)

- Ein Warnhinweis für Sie als Leiter/innen, aber auch für Qualitätsbeauftragte: Berücksichtigen Sie die Entwicklungsphasen von Arbeitsgruppen!
- Und vergessen Sie auch nicht die Evaluation des Projektes. Planen Sie, wann und wie und mit welchen Fragestellungen Sie die gemeinsame Arbeit im Projekt überprüfen und auswerten wollen. Und ob und wie Sie die Ergebnisse in die Arbeit einfließen lassen wollen oder erst bei der Planung des nächsten Projektes berücksichtigen wollen.
- Klären Sie auch im Vorfeld, welche Unterstützungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen und welche Ressourcen dafür verfügbar sind. Beispiele können sein: Impulsberatung, Moderation einer Sitzung durch eine externe Moderatorin, Teamsupervision; einen Kollegen oder die Qualitätsgruppe einer anderen Einrichtung zu einem Bericht oder Erfahrungsaustausch einladen und die Reisekosten übernehmen ...

Ein Projekt als „Erfolgsgeschichte“ konstruieren

Natürlich kann nichts und niemand den Erfolg eines (Qualitäts-)Projektes garantieren. Natürlich sollten Sie auch das Sitzungsmanagement von Projektgruppe oder Qualitätszirkel verbessern und „kultivieren“; natürlich sollten Sie Moderationskompetenz nutzen bzw. erwerben; natürlich klare Vereinbarungen mit der Leitung treffen; natürlich sollte der/die Qualitätsbeauftragte die Gruppe unterstützen usw.

Über die genannten Überlegungen und Handlungsprinzipien hinaus gibt es aber noch eine weitere Weichenstellung für Erfolgswahrscheinlichkeit, die Sie berücksichtigen sollten.

Angenommen, Sie machen eine umfassende Selbstbewertung und Stärken-Schwächen-Analyse, und die daraus abgeleiteten Verbesserungsbereiche stehen jetzt zur Priorisierung an: Womit fangen wir an? Was machen wir zu unserem ersten Qualitätsprojekt? Jetzt sollten Sie nicht nur überlegen, wie wichtig, dringlich und relevant für Kernprozesse die Verbesserungsbereiche sind, sondern auch, wie schnell mit Ergebnissen zu rechnen ist, wie groß der Energie-, Zeit- und Mitteleinsatz ist, ob evtl. dafür die sowieso schwierige Beteiligung politischer Gremien erforderlich ist usw. – kurz: nehmen Sie nicht gerade das dickste der zur Auswahl stehenden Bretter, sondern ein relativ dünnes, bei dem recht schnell und einfach Erfolge abzusehen sind.

Und auch wenn es längst nicht mehr das erste Qualitätsprojekt in Ihrer Organisation ist, sollten Sie darauf achten, dass recht bald und kurzfristig erste Ergebnisse und Veränderungswirkungen zu sehen sind. Eine Interviewpartnerin in den Fallstudien formulierte kurz und bündig: „Die schnelle Umsetzung von

erkannten Verbesserungsbereichen erhöht die Motivation der Beteiligten“. Und aus Beratersicht sehen Stauss/Friege (1996, S.30) als förderliche Bedingung für die erfolgreiche Einführung von Total Quality Management: „Erfolge müssen kurzfristig für alle Betriebsangehörigen sichtbar sein.“

Inmitten von Schwierigkeiten
liegen günstige
Gelegenheiten.

Albert Einstein

Stichwort: **Projektmanagement**

Die Literatur zum Projektmanagement, auch aus systemischer Sicht, ist inzwischen recht umfangreich geworden. Und dass Projekte eine weit verbreitete, praxiserprobte und zukunftssträchtige Organisationsform in modernen Organisationen sind, zeigt sich u. a. in der Existenz der „Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement“ mit umfangreichem Angebot an Veröffentlichungen, Beratung und Qualifizierungen und mit der Zertifizierung von Projekten.

Als Anregung seien hier in Anlehnung an Schiersmann/Thiel die Phasen eines Projektes genannt:

- **Projektfindung**
- **Analyse der Problem- bzw. Ausgangssituation**
- **Zielklärung**
- **Lösungswege/Maßnahmen/Aktivitäten: Projektstrukturplan mit Teilaufgaben und Arbeitspaketen**
- **Zeitliche, personelle und finanzielle Planung**
- **Einschätzung von Risiken und Prüfung der Machbarkeit**
- **Controlling und Steuerung während der Durchführung**
- **Evaluation und Transfer.**

(Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier 2001, S. 91ff)

Und eine „Checkliste Projektarbeit“ von Doppler/Lauterburg:

Im Vorfeld zu klärende Punkte::

- Anlass und Problemstellung
- Auftraggeber
- Betroffene und Interessierte
- Einbeziehung der Personalvertretungen
- Zielsetzung und Leistungserwartungen
- Restriktionen und Tabus
- Geplante Vorgehensweise
- Zeitperspektive

- Erfolgskriterien
- Gründe für den Status quo
- Projekthypotheken
- Abhängigkeiten und Vernetzungen
- Projektkultur und Unternehmenskultur
- Projektleitung
- Projektteam
- Ressourcen
- Ungereimtheiten und kritische Punkte

Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren:

- Leitlinien der Projektarbeit
- Projektorganisation
- Entscheidungsstruktur
- Kraftfeldanalyse
- Projekt-„Unterwelt“
- Topographie des Projektes
- Projektsupervision und Teamwartung.

(Doppler/Lauterburg 1994, S. 189)

Literatur

Doppler, K./Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Frankfurt/New York, S. 187-201

Gareis, R. (1997): Projekte und Projektmanagement in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart, S. 299-313

Hobbs, P. (2000): Professionelles Projektmanagement. Landsberg am Lech

IG Metall (Hrsg.) (1998): Projekthandbuch. Projektmanagement der IG Metall. Frankfurt

Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen

Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfitzenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Organisationsentwicklungsprojekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen

Schreyer-Schubert, A./Hanselmann, P.G./Fritz, A. (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 28 der Reihe „Qs – Materialien für die Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“, Berlin, insbes. S. 27ff

Tiemeyer, E. (2002): Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen. Weinheim

Weitere Informationen bei:

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement: www.gpm-ipma.de

Stichwort:
Ziele formulieren und evaluieren

Sobald der Geist auf ein Ziel gerichtet ist, kommt ihm vieles entgegen.

Goethe

Viele Erfahrungen in Qualitätsentwicklungsprozessen, aber auch in der Organisationsentwicklung zeigen, dass der Umgang mit Zielen zugleich ein sehr schwieriger und ein sehr vernachlässigter ist.

Knoll schreibt dazu:

„Die Beschäftigung mit dem Thema „Qualität“ führt unabdingbar zum Selbstverständnis der eigenen Arbeit, d. h. zu den Leitideen und Zielen. Das bedeutet:

- Die Grundsätze formulieren, die für die Arbeit bestimmend sind (Leitideen), z. B. das Grundverständnis der Arbeit mit Erwachsenen; das kann für eine Einrichtung auch das Selbstverständnis in der Region oder für einen Verband den Bezug auf eine spezifische Tradition einschließen;
- Die generellen Ziele bestimmen, in denen sich diese Leitideen ausdrücken, die sog. *Qualitätsziele*, also das, was beständig getan und erreicht werden soll, und zwar so lange, bis ein solches Ziel verändert wird (z. B.: „Die Teilnehmenden wirken bei der Gestaltung der Lehr-Lern-Arrangements mit“ oder „Lehr-Lern-Veranstaltungen werden evaluiert“). Hier geht es um *inhaltliche* Entscheidungen, und zwar *Entscheidungen* im vollen Sinne: Qualitätsentwicklung oder Qualitätssicherung bedeutet nicht von vornherein eine bestimmte Option (ob z. B. Sponsoring einbezogen wird oder nicht), sondern die Notwendigkeit, sich solche Entscheidungsmöglichkeiten klar zu machen und dann eine begründete *Auswahl* zu treffen. Dabei spielen professionelles Selbstverständnis und Berufsethik eine wichtige Rolle. ...

Im nächsten Schritt geht es darum, die Leitideen und Qualitätsziele als allgemeine Vorstellungen in sog. *überprüfbare Ziele* umzuwandeln, also zu operationalisieren. Das heißt:

- konkrete Tätigkeiten, Prozesse oder Strukturen beschreiben („was genau?“),
- klären und vereinbaren, welche Person dafür zuständig ist („wer genau?“),
- festlegen, bis zu welchem Zeitpunkt etwas getan wird („bis wann genau?“).

Überprüfbare Ziele in der Praxis könnten beispielsweise sein, eine öffentliche Aktion durchzuführen, ein Konzept zu entwerfen, etwas zu veröffentlichen usw. Sie setzen das, was von den Leitideen und generellen Qualitätszielen her intendiert ist, in das um, was für die Teilnehmenden einzig zählt, nämlich alltäglich-wahrnehmbares Handeln.

Die Operationalisierung hilft, von dem „Wir müssten mal ...“ oder „Wir wollten endlich ...“ zur Entscheidung zu kommen („Wollen wir wirklich?“) und sogar zur Konkretion („Wir wollen das und das dann und dann.“). Insofern stellt die Formulierung überprüfbarer Ziele bereits einen Gewinn dar.“

(Knoll 2002, S. 72-90)

Darüber hinaus finden sich in der Literatur methodische Anregungen wie z. B. die SMART-Methode. Ziele bzw. Zielformulierungen müssen um der Klarheit und Überprüfbarkeit willen „SMART“ sein und folgende Kriterien erfüllen:

- **S-pezi~~f~~isch**

Ein konkretes Teilziel ist angegeben

- **M-essbar bzw. überprüfbar**

Der Grad der Zielerreichung lässt sich beobachten oder indirekt messen

- **A-kzeptabel**

Ein Minimalkonsens ist erreichbar, dass dieses Ziel (neben anderen) verfolgt werden soll

- **R-ealistisch**

Das Ziel ist unter gegebenen finanziellen, personellen, politischen Rahmenbedingungen erreichbar

- **T-erminiert**

Ein Zeitrahmen für die voraussichtliche Zielerreichung ist angegeben

Literatur

Beywl, W./Schepp-Winter. E. (1998): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 21 der Reihe „Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Berlin

Knoll, J. (2002): „Wie hältst du´s mit der Qualität?“ – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe „Perspektive Praxis“. Bielefeld, S. 72-90

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW (Hrsg.) (2000): QUIND-Methode zur Selbststeuerung und Selbstevaluation für Schule. Bönen

4.6 Tu´s nicht allein!

Im Zuge der Interviews des DIE mit Leiter/innen von Weiterbildungseinrichtungen wurde auch danach gefragt, was die Kollegen als förderlich erlebt hatten. Dazu kamen u. a. Antworten wie „Austausch unter Leiter/innen“, „regionaler Qualitätsring“, „gemeinsame Workshops mit anderen Einrichtungen“ u. Ä. Und eine der Empfehlungen, um die die Kollegen zum Abschluss der Interviews gebeten wurden, lautete: „Macht es nicht allein – sondern im Verbund, in Kooperation, in Projektform!“.

In diesen Empfehlungen drücken sich die überwiegend positiven Erfahrungen vieler Kollegen/innen und Einrichtungen mit unterschiedlichsten Formen der Vernetzung und Kooperation aus. Angesichts der Breite der zu beobachtenden Vernetzungspraxis und angesichts der Tatsache, dass regionale oder verbandliche Förderprojekte zur Qualitätsentwicklung immer auf Vernetzung und Kooperation als Strukturmerkmal der Projektarchitektur setzen, können wir

legitimerweise davon sprechen, dass Vernetzung auf allen Ebenen zwischen den Bildungsorganisationen zu einem der Strukturelemente von Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung geworden ist. Und so wie für das Zusammenwirken der Bereiche und Teil-Systeme innerhalb einer Bildungsorganisation gilt, dass es vor allem auf die Qualität der organisationsinternen Kooperationsbeziehungen ankommt, gilt das abgewandelt auch für die nächsthöhere Ebene des Kooperierens verschiedener Einrichtungen untereinander: Kooperation und Vernetzung, Benchmarking und kollegiale Beratung sind unterschiedliche Formen der Kooperation und des organisationalen Lernens im Verbund, in Konkurrenz und Kooperation (englisch: co-opetition), die es offensiv und kreativ zu gestalten und zu nutzen gilt. Und wenn sie systematisch gestaltet und genutzt werden, erweisen sie sich als eine sehr förderliche Bedingung für die Qualitätsentwicklungsprozesse, für organisationales Lernen, aber auch für Personalentwicklung.

Im Folgenden finden Sie einen zusammenfassender Überblick über wesentliche Formen von Vernetzung und Kooperation.

Qualitätsringe

... sind inzwischen wohl die häufigste Form für Kooperation und Vernetzung nicht nur in der Weiterbildung, noch dazu, wenn man berücksichtigt, dass auch hier die Terminologie nicht ganz einheitlich war und ist. So hießen die regionalen Qualitätsringe der AWO-Familien- und Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen 1996/97 „Qualitätszirkel“, das Deutsche Rote Kreuz im Landesverband Nordrhein nennt die Zusammenschlüsse „Regionalgruppen“ usw.

In Niedersachsen finden sich zwei „strategischen Varianten“ des Qualitätsring-Modells in Reinform:

- zum einen der landesweite „Qualitätsring niedersächsischer Volkshochschulen“, in dem sich regelmäßig je ein oder zwei Mitarbeiter/innen (meist hauptberufliche pädagogische MA, oft Leitungspersonen oder Qualitätsbeauftragte) zum Erfahrungsaustausch, zu gemeinsamer Entwicklungsarbeit und landes- und bildungspolitischer Diskussion um das Thema „Qualitätsentwicklung“ treffen. Im Vordergrund stehen dabei die gemeinsame Entwicklung von Verfahren, Standards usw. sowie die ordnungspolitische Positionierung der Volkshochschulen und des Verbandes,
- zum anderen der VHS-Qualitätsring Elbe-Weser, ein Verbund von neun Volkshochschulen, die kooperieren und sich kollegial beraten und begleiten bezüglich der jeweiligen einrichtungsinternen Qualitätsentwicklung und die sich inzwischen alle zum „Lernerorientierten Qualitätstest“ angemeldet haben.

Letztere Form ist die vorherrschende: eine Gruppe benachbarter Organisationen des gleichen Typs (oft im gleichen Verband) schließt sich zusammen, trifft untereinander möglichst klare Vereinbarungen über Ziel und Zweck der Zusammenarbeit, über die evtl. Befristung und Häufigkeit der gemeinsamen Arbeitstreffen, die Auswahl und Zahl der jeweils Mitwirkenden.

Benchmarking

„Benchmarking ist eine Methode der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die im Kern auf systematischen Vergleichen mit und Lernen von Partnern beruht. Verglichen werden Indikatoren für Ergebnis-, Prozess- und/oder Strukturqualität, um „Best Practice“ zu identifizieren als Voraussetzung für realistische Ziele und Mittel in Change-Prozessen.“ (Novak-Zezula 2001, S. 28). Diese Form der Kooperation und des Lernens voneinander im organisierten Verbund ist bisher in der Weiterbildung noch unterentwickelt. Möglicherweise liegt hier eine der Entwicklungsaufgaben für Verbände und Support-Institute im Bereich Qualitätsentwicklung für die nächsten Jahre.

Kollegiale Gruppen, kollegialer Austausch, kollegiale Beratung

Hier handelt es sich nicht um Möglichkeiten der Vernetzung zwischen Organisationen, sondern zwischen Personen. Dabei gibt es eine enorme Vielfalt und Vielgestaltigkeit formeller und informeller Formen von kollegialer Beratung und kollegialem Austausch.

Einige der von uns interviewten Leiter/innen sind aus eigener Erfahrung überzeugt vom hohen Nutzen: Förderlich sei der „Austausch unter Leiter/innen“ gewesen, ein „persönlicher Zusammenhang von Mitarbeitenden für Austausch und kollegiale Beratung“, der „kollegiale Austausch in der Landesarbeitsgemeinschaft“ u. a.

Die allgemeine und nachdrückliche Empfehlung lautet: Suchen und schaffen Sie sich Formen und Möglichkeiten, sich als Leitende zu treffen, auszutauschen und zu beraten (und unterstützen Sie im Fall des Falles auch ihre/n Qualitätsentwickler/in bzw. –beauftragte/n dabei, für sich das Gleiche zu tun). Wenn Formen und Strukturen im Rahmen eines übergreifenden Projektes angeboten werden, nutzen Sie sie!

Nutzung von (Verbands-)Gremien

Etliche der befragten Leiter/innen nannten auch ausdrücklich, dass die Diskussionen in Verbandskonferenzen, auf Leiter/innen-Tagungen usw. durchaus hilfreich und nützlich für die eigene Qualitätsentwicklung gewesen seien. Deshalb an dieser Stelle die Ermutigung, auch die vorhandenen Gremien, Arbeitskreise etc.

Ihres Verbandes zu nutzen, dort das Thema Qualitätsentwicklung einzubringen, den Austausch voranzutreiben und den fachlichen Diskurs zu führen.

Und für den Fall, dass Sie die Situation bestimmter Gremien Ihres Verbandes und die Qualität der Diskussionen auf Grund vieler Erfahrungen nicht unbedingt als effektiv, anregend und professionell auf der Höhe der Zeit beschreiben würden, wollen wir Sie ermutigen, das Thema Qualitätsentwicklung, Ihre Erfahrungen und Erwartungen dort einzubringen und damit beizutragen zu einem Qualitätsentwicklungsprozess in ihrem Verband.

Stichwort:

Vernetzung und Kooperation

„Unter Kooperation soll im Folgenden verstanden werden: die durch Abreden gesicherte (2.), zielgerichtete (3.) Zusammenarbeit rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Einrichtungen (1.).

1. Diese Begriffsbestimmung grenzt Kooperation nicht nur von Konkurrenz ab, sondern auch von Konzernstrukturen und Fusionen, die die Selbstständigkeit von Einrichtungen im Hinblick auf die Herstellung von Einheit eben nicht unberührt lassen. Andererseits ist Kooperation mehr als Koordination, mehr als stillschweigendes Parallelverhalten.

Kooperation beginnt mit verabredetem, d. h. nicht nur zufälligem und bloß punktuelltem Informationsaustausch und reicht über den abgesprochenen Erfahrungsaustausch bis hin zur vereinbarten gemeinsamen Arbeit auf einem oder mehreren Aufgabenfeldern. Dabei können die kooperierenden Einrichtungen auf gleicher Stufe angesiedelt sein – vhs und vhs, vhs und kirchliches Bildungswerk –, dann spricht man von horizontaler Kooperation. Oder verschiedenen Stufen angehören – vhs und staatliche Schule, vhs und Fachhochschule –, dann spricht man von vertikaler Kooperation.

...

2. Der Zusammenarbeit muss eine Verabredung zugrunde liegen. Die Verabredung kann mündlich oder schriftlich getroffen werden. Allerdings sind mündliche Vereinbarungen erfahrungsgemäß streitgeneigter und instabiler, weil sie stärker von einzelnen Personen und deren Wechsel abhängen. Aus Gründen des sparsamen Ressourceneinsatzes sollten auf Kontinuität und Wirksamkeit angelegte Kooperationen daher schriftlich vereinbart werden.

3. Die Motive, zu kooperieren und die mit einer Kooperation verfolgten Ziele sind vielfältig. Im Bereich der Wirtschaft geht es häufig um Ressourcenschonung durch Einsparung von Doppelkosten, um angestrebte Marktausschöpfung und um die Verbreiterung der Unternehmensgrundlage.

Auch im Bereich der Weiterbildung sind prinzipiell drei Zielfelder für Kooperationen denkbar:

- Zum einen die Reduzierung von Kosten, beispielsweise von Entwicklungs- und Realisierungskosten durch gemeinsame Angebotsplanung und –durchführung.
- Zum anderen die Vervollständigung und Ausweitung des Programms, einschließlich der Sicherung oder Steigerung seiner Qualität und der Qualität seiner Durchführung.
- Und nicht zuletzt können Kooperationen auf die politische Existenzsicherung der beteiligten Einrichtungen oder auf eine Stärkung ihres politischen Standings zielen.“

(Huba 1999, S. 2-3)

„ Netzwerkarbeit ist eine Kompetenzherausforderung

Die erfolgreiche Zusammenarbeit verschiedener Partner in einem Kooperationsverbund oder Netzwerk stellt an die Beteiligten vielfältige und hohe Anforderungen:

- Die Bereitschaft zu kontinuierlichem, langfristigem (und oftmals zeitlich intensivem) Engagement;
- Die Bereitschaft, eigene Interessen zugunsten der „gemeinsamen Sache“ zurückzustellen;
- Die Geduld, das Einfühlungsvermögen und die Standfestigkeit, um gemeinsame Arbeitsvorhaben auszuhandeln und durchzuführen und dem Netzwerk ein Profil zu geben;
- Die Fähigkeit, sich auf andere einzulassen, die andere Vorstellungen, Ideen und Arbeitsweisen mitbringen, also die Bereitschaft, andere Positionen zu akzeptieren und Dialogbereitschaft zu entwickeln;
- Die Fähigkeit, konzeptionell und prozesshaft zu denken und zu handeln;
- Die Fähigkeit, Konfliktlösungsprozesse zu gestalten, die Minderheiten-Meinungen zu berücksichtigen.

Netzwerkarbeit ist reich an Störquellen. Aufgrund der hohen und vielfältigen Anforderungen an die Beteiligten von Netzwerkarbeit ist in der Praxis oft nur ein recht bescheidenes Niveau von Kooperation und Vernetzung vorzufinden.“

(Wohlfart 1998, S. 21)

Literatur

Bezirksarbeitsgemeinschaft Arnsberg des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.) (1999 und 2000): Projektberichte 1 und 2 zum Projekt „Qualitätsnetzwerk für Volkshochschulen“. Dortmund

Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.) (2000): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin

DIE Zeitschrift (1/2002): Schwerpunktthema „Lernende Regionen“

Faulstich, P. (2001): Supportstrukturen als gemischtwirtschaftliches Marketingkonzept. In: GdWZ 3/2001, S. 130-32

Faulstich, P./Zeuner, C. (2001): Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbände in der Weiterbildung. In: GdWZ 3/2001, S. 100-103

Hagedorn, D. u. a. (Hrsg.) (1994): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim/Basel

Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): ABC der selbstorganisierten (regionalen) Qualitätsringe oder Qualitätszirkel. Handreichungen für Kooperation und kollegiale Beratung im Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Heft 2 der Schriftenreihe „vhs: Qualität in Hessen“. Frankfurt

Huba, H. (1999): Kooperation! Kooperation? In: Pädagogische Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Arbeitshilfen für die Erwachsenenbildung. Heft 3/1999: Kooperation in der Weiterbildung.

Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAaW) NRW (Hrsg.) (1999): Entwicklung von Modellen für Strukturen. Kooperationen, Vernetzung und Erweiterung von kleineren Einrichtungen der Weiterbildung in NRW. Berichte und Ergebnisse des Innovationsprojektes 1998 der LAaW. Dortmund

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.) (1998): Informationen Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen 3/98: Schwerpunktthema Kooperation und Vernetzung. Soest

Miller, T. (2001): Netzwerke – ein überstrapaziertes Konzept. Konfliktpotentiale in Netzwerken. In: GdWZ 3/2001, S.112-115

Pädagogische Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung in Baden-Württemberg (Hrsg.) (1999): Arbeitshilfen für die Erwachsenenbildung Heft 3/1999: Kooperation in der Weiterbildung.

Schiersmann, C. (2000): Chancen und Grenzen von Kooperation und Vernetzung. In: DVV magazin Volkshochschule, Heft 3/2000, S.11-12

Stadt Beckum/Volkshochschule Beckum-Wadersloh (Hrsg.) (2000): Mein Kollege, mein Berater. Ergebnisse eines Innovationsprojektes „Qualitätsentwicklung in Volkshochschulen durch Wechselseitige Entwicklungsberatung WEB“. Beckum

Wohlfart, U. (1998): Netzwerkarbeit – eine anspruchsvolle Aufgabe. In: Informationen Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen 3/1998, S. 19-23

Weitere Informationen und Serviceangebote zum Thema „Vernetzung“ auch beim „Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement“ unter www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de

Das Landesinstitut für Qualifizierung NRW (früher: Abteilung „Weiterbildung“ des Landesinstitutes für Schule und Weiterbildung) bietet eine Qualifizierung zum Netzwerkmanagement an. Informationen:

Ursula Wohlfart, Tel. 02921 – 683-300, E-Mail: Ursula.Wohlfart@mail.lsw.nrw.de;

Sabina Kocot, Tel. 02921 – 683-289, E-Mail: Sabina.Kocot@lsw.nrw.de

Stichwort: **Qualitätsringe**

Im Gegensatz zu Qualitätszirkeln bezeichnen wir damit den Verbund mehrerer Einrichtungen, die sich zur gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit bei der Qualitätsentwicklung zusammenschließen. Regelungen und Vereinbarungen über die Zusammenarbeit sind oft informell; es empfiehlt sich aber, ein Mindestmaß an Vereinbarungen verbindlich (d. h. schriftlich und von den Leitungen unterzeichnet) zu treffen: über Ziele und Dauer der Zusammenarbeit, Form und Häufigkeit und Aufgaben gemeinsamer Arbeitssitzungen usw.

„Aus der Arbeit der hessischen Qualitätsringe lassen sich ... folgende Schlussfolgerungen ableiten:

- Kooperation und Vernetzung und kollegiale Beratung in (regionalen) Qualitätsringen ... ist eine effektive und effiziente Form der Arbeit von Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Weiterbildungseinrichtungen.
- Support durch verbandliche Dienstleistungen ... kann hilfreich sein, zumindest bei der Entwicklung entsprechender Strukturen.
- Unverzichtbar ist ein Mindestmaß an verbindlichen Regelungen und Vereinbarungen einschließlich der finanziellen Aspekte.
- Die Einbeziehung von Verwaltungsmitarbeiter/innen und erst recht von Kursleitenden bringt einen Schub an Energie, eine deutlich intensivere Breitenwirkung der Arbeit hinein in die Einrichtungen mit sich.“

(ABC der selbstorganisierten (regionalen) Qualitätsringe oder Qualitätszirkel, S. 9)

Beispiele für Qualitätsringe:

- Niedersächsischer VHS-Qualitätsring, ein landesweiter Verbund.
Kontakt: Jürgen Heinen-Tenrich, Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen, Bödekerstraße 16, 30161 Hannover, Tel. 0511-3484116, E-Mail heinen-tenrich@vhs-nds.de
- VHS-Qualitätsring Elbe-Weser, ein Verbund von Volkshochschulen, die sich alle zum „Lernerorientierten Qualitätstestat“ angemeldet haben.
Kontakt: Jürgen Heinen-Tenrich, s.o.; Brigitte Maus, VHS Stade, Wallstraße 17, 21682 Stade, Tel. 409940, E-Mail maus@vhs-stade.de
- 3 Regionalgruppen der Familienbildungswerke im Landesverband Nordrhein des Deutschen Roten Kreuzes im Projekt „Vernetzung und Qualitätsentwicklung in der Familienbildung“.
Kontakt: Elvira Rocholl, DRK-LV Nordrhein, Auf'm Hennekamp 71, 40224 Düsseldorf, Tel. 0211-3104-224, E-Mail: e.rocholl@drk-nordrhein.net
- vhs-Qualitätsring Mittelhessen, ein Verbund von 5 Volkshochschulen mit Unterstützung des Hessischen Volkshochschulverbandes.
Kontakt: Monika Pfirrmann, hvv, Winterbachstraße 38, 60320 Frankfurt, Tel. 069-560008-26, E-Mail: pfirrmann@hvv.de
- Die Qualitätsring-Projekte im Projektzusammenhang „Qualitätskriterien für selbstorganisiertes Lernen – Problemorientierte Fallstudien von Qualitätsringen“ der ABWF in der QUEM.
Kontakt: Dr. Gudrun Aulerich, Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsfor- schung e.V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin, Tel. 030-42187307, E-Mail aulerich@abwf.de

Literatur

Bezirksarbeitsgemeinschaft Arnsberg des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.) (1999 und 2000): Projektberichte 1 und 2 zum Projekt „Qualitätsnetzwerk für Volkshochschulen“. Dortmund

Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): Regionale vhs-Qualitätsringe im hvv. Bericht zum Projekt des hvv 1999-2001. Frankfurt

Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): ABC der selbstorganisierten (regionalen) Qualitätsringe oder Qualitätszirkel. Handreichungen für Kooperation und kolle- giale Beratung im Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Heft 2 der Schriftenreihe. Frankfurt

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung/Landesarbeitsgemeinschaft Familienbildung und Weiterbildung der Arbeiterwohlfahrt NRW (Hrsg.) (1997): Das Gold in den Köpfen ... Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Soest

Schellberg, K.U./Fuchs-Brüninghoff, E. (1999): Qualitätszirkel als Anstoß für Entwicklung. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II: Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt, S. 194-208

Stichwort: **Benchmarking**

„Benchmarking ist ein kennzahlengestütztes Verfahren, das mit Hilfe eines Vergleichs mit anderen, z. B. Abteilungen, Bereichen, Unternehmen, Ländern, einen Lern- und Verbesserungsprozess in Gang setzt. Kennzahlen bilden dabei eine wichtige Grundlage für Benchmarking-Aktivitäten. Dabei geht es nicht nur darum, betriebswirtschaftlich relevante Daten zu berücksichtigen, sondern auch darum, weitere Daten heranzuziehen, die eine Beurteilung zukünftiger Leistungen zulassen. Zielgrößen, wie sie beispielsweise im Rahmen der Balanced Scorecard definiert werden, bieten ebenfalls einen wichtigen Ausgangspunkt für Benchmarking-Aktivitäten, insbesondere dann, wenn Kundenbeziehungen, Kernkompetenzen und Organisationspotenziale beurteilt werden sollen. Der mit Hilfe des Benchmarking initiierte Verbesserungsprozess führt i. d. R. zu einer Veränderung, Umgestaltung und Neuorientierung unternehmerischer Abläufe und damit letztendlich auch zur Optimierung und Verbesserung der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung im Unternehmen.“

(Krekel/Bardeleben 2000, S. 92)

„Benchmarking zwingt Prozessmanager, den eigenen Geschäftsprozess unter die Lupe zu nehmen, die Inputs und Outputs genau zu identifizieren und zu überlegen, welcher Anlauf eigentlich gewollt ist. Nur wer sich im eigenen Haus genau auskennt, kann sich erfolgreich mit anderen vergleichen. Manager, die in der Vorbereitungsphase eine präzise Ist-Analyse durchführen, erzielen ... bereits einen riesigen Erkenntnisgewinn. Nur etwa 10 Prozent des Erfolgs eines Benchmarking rühren aus dem eigentlichen Vergleichsprozess her, 90 Prozent hingegen aus dem Ertrag der vorangehenden Prozessanalyse, die die Mängel offenbart und zur Installierung von Mechanismen führt, die das Auftreten dieser Mängel künftig vermeiden helfen.“

(Stauss/Friege 1996, S. 26)

„Unserer Ansicht nach ist ... nicht jede Form des Erfahrungsaustausches bzw. Datenvergleichs oder der Kooperation mit Partner/innen der Methodik des „Benchmarking“ gleichzusetzen. Wir schlagen deshalb folgende Definition vor:

„Benchmarking ist eine Methode der Unterstützung von Qualitäts- und Organisationsentwicklung, die im Kern auf systematischen Vergleichen mit und Lernen von Partnern beruht. Verglichen werden Indikatoren für Ergebnis-, Prozess- und/oder Strukturqualität, um „Best Practice“ zu identifizieren als Voraussetzung für realistische Ziele und Mittel in Change-Prozessen.“

Über alles Heterogene der unterschiedlichen Varianten von Benchmarking hinweg bleibt also die systematische Methodik, sich zum Zwecke der eigenen Qualitätsentwicklung mit anderen (Good Practice) oder mit den Besten (Best Practice) zu vergleichen, der Kern des Konzeptes.“

(Novak-Zezula u. a. 2001, S. 28)

Literatur

Bötel, C./Krekel, E.M. (Hrsg.) (2000): Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrolling. Bielefeld, S. 91-98

Krekel, E.M./von Bardeleben, R. (2000): Benchmarking in der betrieblichen Weiterbildung. In: Novak-Zezula, S./Novak, P./Peinhaupt, C./Pelikan, J.M. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung durch Benchmarking zwischen Krankenhäusern. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 3/2001, S. 26-41

Stauss, B./Friege, C. (1996): Zehn Lektionen in TQM. In: Harvard Business Manager 2/1996, S. 20-32

4.7 Wir haben keine Zeit – darum langsam!

Herr, gib mir Geduld – aber schnell

„Zeit“ ist eines der beliebtesten, schwierigsten, am wenigsten fassbaren Themen, wenn es um Qualitätsentwicklungsprozesse geht:

- Alle sind sowieso chronisch überlastet und haben keine Zeit.
- Qualitätsentwicklung ist wieder etwas Zusätzliches und kostet nur Zeit.

Es ist auch – ähnlich wie das Aufwand-Ertrags-Thema – eins der beliebtesten Ausweich-Themen, wenn die eigentlichen Bedenken, Ängste und Widerstände nicht ohne weiteres thematisierbar sind.

Im Folgenden gehen wir einigen grundsätzlichen und einigen handfesten Überlegungen zum Thema „Zeit in der Qualitätsentwicklung“ nach und hoffen, Ihnen die eine oder andere Ermutigung zu geben.

Qualitätsentwicklung – eine Wildwasserfahrt

Qualitätsentwicklung lässt sich mit einer Wildwasserfahrt im Team vergleichen: Sie als Leiter/in sind die Reiseleitung einer Truppe, die in mehreren kleinen und größeren Booten, nicht alle gerade neu und auf dem neuesten Stand der Bootstechnologie, mit all ihren individuellen Unterschieden auf einer längeren Wildwasserfahrt ist. Da gibt es unterschiedliche Ängstlichkeiten und Risikobereitschaften, Wasserscheue, Nichtschwimmer und begeisterte Taucher. Und dann ist die Strecke nicht nur weitgehend unbekannt, sondern gekennzeichnet durch höchst unterschiedliche Etappen: reißende Gefälle Strecken mit Strömungen, Strudeln und Felsklippen, vermeintliche oder echte ruhige Gewässer und so weiter. Sicher auch die eine oder andere Stelle, wo es angesagt sein könnte, die Boote zu schultern und ein Stück zu Fuß zurückzulegen. Das alles müssen Sie einplanen und managen, ohne selbst die Strecke vorher einmal gefahren zu sein.

Und zum Thema Zeit: Natürlich müssen Sie auch immer wieder Pausen einlegen, innehalten, Bilanz ziehen und neue Kräfte schöpfen.

Steuerungsaufgabe: Zeit planen

In diesem Sinne ist „Zeit“ eine wesentliche Planungs- und Steuerungsdimension für Qualitätsentwicklung, auf die Sie als Leitung in Zusammenarbeit mit der/dem Qualitätsbeauftragten Ihr Augenmerk richten müssen. Anfänglich stehen Sie vor der Aufgabe, die Zeit des Prozesses vor dem Prozess (siehe Abschnitt 4.2) geduldig und hartnäckig zu managen: Dem einen kann es nicht schnell genug gehen, die andere möchte am liebsten alles auf die ganz lange Bank schieben – das alles müssen Sie als Leiter/in aushalten, ausgleichen und zu einem gemeinsamen

Tempo zusammenführen. Wenn dann die ersten Schritte gegangen werden, mit Selbstbewertung, Maßnahmeplanung usw., steht immer wieder die Planung von Zeit, von zeitlichen Ressourcen bzw. von Handlungsverläufen in der Zeit im Vordergrund: Veränderungsprojekte brauchen überschaubare und begrenzte Zeitperspektiven, möglichst bald sichtbare Ergebnisse, aber auch wieder „langsame“ Strecken, auf denen sich die Projektgruppe oder der Qualitätszirkel zusammenraufen oder in Ruhe einem komplexen Thema widmen kann. Dann wiederum muss es eher zügig gehen: Ergebnisse und Beschlüsse sollten schnell umgesetzt werden, um nicht die investierten Mühen der Mitwirkenden und die Erwartungen aller anderen zu frustrieren („Vor einem halben Jahr haben wir das und das beschlossen, aber umgesetzt wurde davon bis heute nichts“).

Steuerungsaufgabe: Be- und Entschleunigen

Daran wird deutlich, dass Sie als Leitung sorgfältig darauf achten müssen, wo und wie Sie den gemeinsamen Prozess be- oder entschleunigen sollten, aber auch, wo sie ihn einfach „laufen lassen“ können und sollten. Das erfordert immer wieder intensiven Austausch mit der/dem Qualitätsentwickler/in – und auch schon eine gewisse „Synchronisierung“ der möglicherweise sehr unterschiedlichen Umgehens- und Erlebensweisen von Zeit und Geschwindigkeit bei Ihnen beiden.

Entschleunigen ist eher wichtig in der Vorbereitungsphase, zwischen den einzelnen Qualitätsprojekten, möglicherweise auch, wenn die Qualitätsgruppe oder ein Qualitätszirkel droht, Ergebnisse und Vorschläge „durchzudrücken“.

Beschleunigen könnte erforderlich sein, wenn eine Entscheidung über das zu wählende Verfahren ansteht oder bei Beginn des Qualitätsentwicklungsprozesses, wenn immer wieder jemand noch weitere ungeklärte Fragen hat, noch mehr Informationen zu Qualitätsmodellen und Zertifizierungsverfahren eingefordert werden, Sie aber den Eindruck haben, dass ein Mehr an Informationen die Entscheidungsbasis nicht mehr verändert und dass es eher die „fehlende Traute“ ist, sich zu entscheiden. Dann kann es Sinn machen, konkrete Termine zu setzen, die verhindern, dass es noch weitere fünf Monate dauert, bis eine Entscheidung tatsächlich stattfindet.

Laufen lassen – zum Beispiel, wenn ein Qualitätszirkel die Arbeit begonnen hat, wenn Sie alles in allem voll im Zeitplan sind. Dann heißt es u. U., Ihre eigene Ungeduld zu zügeln und nicht ständig nachzufragen, wie weit die Arbeit denn gediehen sei.

Qualitätsentwicklung braucht Zeit

Aber: „Der Zeitaufwand ist nicht wirklich ein Motivationsproblem“, so ein Leiter im Interview im Rahmen der Fallstudien. Und eine andere Kollegin

schließt sich an: „Wenn man sich verbessern will, spielt der Zeitaufwand keine Rolle. Es muss ja sowieso gemacht werden.“

4.8 Klein oder groß – ein Unterschied?

Am Beispiel der Frage, ob die Benennung eines/einer Qualitätsbeauftragten sinnvoll und erforderlich sei, zeigt sich deutlich, dass die Größe der Organisation kein eindeutiges Entscheidungskriterium ist bezüglich der Frage, wie die Architektur eines Qualitätsentwicklungsprozesses zu gestalten ist.

Im Folgenden wollen wir eine Reihe weiterer markanter Punkte und Fragen unter dem Aspekt „kleine oder große Einrichtung“ anreißen.

Qualitätsgruppe und Qualitätszirkel

In Organisationen bis zu ca. 10 Beschäftigten (davon in der Regel 25-50% Teilzeitkräfte) wird es mit großer Wahrscheinlichkeit nicht möglich sein, eine Steuerungsgruppe und einen davon getrennten Qualitätszirkel mit überwiegend unterschiedlicher personeller Besetzung einzurichten. Positiv formuliert: Das Modell der Qualitätsgruppe mit der Doppelfunktion a) Qualitätszirkel und b) Steuerungsgruppe ist hier nahe liegend. Das schließt nicht aus, dass sich phasen- oder projektaufgabenbezogen die Zusammensetzung der Qualitätsgruppe verändert.

In großen Einrichtungen bedarf es für den gesamten Qualitätsentwicklungsprozess in der Regel einer Steuerungsgruppe, die dann u. a. die Bildung und die Arbeit von Qualitätszirkeln steuert.

Was die Leitung betrifft, hat die weitgehende Kongruenz von Qualitätsgruppe und Qualitätszirkel in kleinen Organisationen zur Folge, dass sie im Gegensatz zur „klassischen“ Zusammensetzung von Qualitätszirkeln mitwirkt, mit allen Vor- und Nachteilen.

System-interne Kooperation

Nicht nur dass in kleinen Organisationen Steuerungsgruppe und Qualitätszirkel identisch sind – die in der Qualitätsgruppe sichtbaren und erlebten Kooperations- und Kommunikationssettings bilden die alltägliche Kooperationsverhältnisse weitgehend ab. Konkret: Eine Familienbildungsstätte mit Leitung, pädagogischer Referentin und zwei Verwaltungsangestellten mit je halber Stelle wird eine Qualitätsgruppe konstituieren, in der höchstwahrscheinlich die Leitung, die pädagogische Mitarbeiterin, eine der Verwaltungskolleginnen und dazu ein/e Kursleiter/in und eine Teilnehmenden-Vertreterin mitwirken. Drei von vier der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen finden sich also in der Qualitätsgruppe wieder. Das bedeutet einerseits, dass sich die Eigenheiten und möglichen Störungen der Alltagskommunikation im Team erst einmal weitgehend in der Qua-

litätsgruppe wieder finden. Wenn sich jetzt andererseits Kommunikation und Kooperation in der Qualitätsgruppe durch die regelmäßige Einbeziehung der Sichtweisen und Wahrnehmungen der Kursleiterin und der Teilnehmerin sowie durch systematisch veränderte Spielregeln ändern (siehe dazu auch oben die Kapitel 1.2 und 1.3), dann wirken sich diese Veränderungen sofort und direkt auf die alltäglichen Kommunikationen und Kooperationen aus, weil es die gleichen personellen Konstellationen sind.

Derlei Wirkungszusammenhänge sind in mittleren und großen Einrichtungen wesentlich indirekter, schwächer und langsamer.

Selbstbewertung und Stärken-Schwächen-Analyse

Kleine Organisationen werden in aller Regel schnell beschließen, die anfängliche Stärken-Schwächen-Analyse und Selbstbewertung vollständig durchzuführen und anschließend sorgfältig die Verbesserungsbereiche priorisieren und Projekte planen.

Großen Einrichtungen stellt sich eher die Frage, sich stattdessen im ersten Schritt eine Abteilung oder einen Bereich vorzunehmen und dort die Selbstbewertung als Pilotprojekt durchzuführen, damit auch Erfahrungen im Projektmanagement zu machen und diese bei der Bearbeitung weiterer Abteilungen oder Bereiche zu nutzen. Ebenfalls liegt die Möglichkeit nahe, sich im ersten Zugriff auf ausgewählte Kriterien des EFQM-Leitfadens zu beschränken, z. B. auf die zentralen Prozesse, und diese sowohl als Priorität wie auch als Probeläufe zu betrachten.

Vernetzung und Kooperation

Die Frage nach Vernetzung und organisationsübergreifender Kooperation in Qualitätsentwicklung stellt sich bei kleinen Einrichtungen deutlich anders als bei großen:

Kleine Organisationen profitieren oft von Verbund-Qualitätsprojekten, von Qualitätsringen, können sich dann kostengünstiger externe Beratung und Moderation leisten, können u. U. auch arbeitsteilig vorgehen (Beispiel: arbeitsteilige Erstellung eines Qualitäts-Handbuches im Verbund der Familienbildungsstätten in der Erzdiözese Köln). Besonders im Vorfeld eines Qualitätsentwicklungsprozesses kann es für kleine Einrichtungen empfehlenswert sein, sich Informationen über Qualitätsmodelle, Schulung von Qualitätsbeauftragten oder andere Qualifizierungen gemeinsam zu organisieren und so kostengünstiger zu gestalten.

Personenbezogene Kooperationsformen wie kollegiale Beratung u. Ä. können und sollten kleine und große Einrichtungen gleichermaßen nutzen.

Förderliche Bedingungen

13 Leiter/innen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung wurden im Sommer 2001 nach ihren Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung befragt.

- **Austausch unter Leiter/innen, mit anderen Einrichtungen**
- **Vernetzung (Qualitätsring, regionaler Verbund)**
- **Wirkungen im Bereich Personalentwicklung: Kollegen/innen lernen und werden kompetenter, Leiter lernt MA und deren Kompetenzen besser kennen**
- **Erfolgslebnisse und positive Rückmeldungen von Dritten**
- **Umfassende Zusammensetzung der Qualitätsgruppe**

4.9 Und was kann alles schief gehen?

In diesem Kapitel wollen wir der Versuchung widerstehen, dieser Frage systematisch nachzugehen. Denn sowohl die zynische wie auch die ehrliche Antwort auf die Frage wäre: Alles kann schief gehen. Und insofern wäre das ein möglicher Titel für ein weiteres Buch zum Thema: „Qualitätsentwicklung – was alles schief gehen kann“, denn es sind „oft die problematischen Fälle des Scheiterns, an denen man viel lernen kann“ (Zech 2000, S. 71).

Statt aber ansatzweise ein Exposee für ein solches Buch zu liefern, wollen wir uns hier beschränken auf einige zentrale Knackpunkte der Leitungsverantwortung in Bezug auf Qualitätsentwicklung.

Motivieren können Sie Ihre Mitarbeiter nicht!

Motivieren können Sie Ihre Mitarbeiter nicht.
Hören Sie lieber auf, sie zu demotivieren.

Sprenger, R.K. (2002, S. 17)

An dieser Stelle soll noch einmal die Botschaft aus Kapitel 2.2 aufgenommen und verstärkt werden. Wir empfehlen Ihnen, Ihre Mitarbeiter/innen als gleichberechtigte Kolleginnen und Kollegen zu behandeln, die genau wie Sie selbst motiviert werden von Aufgaben, die Erfolg versprechen, die sinnhaftig sind, deren Durchführung und Ergebnisse sowohl von Kunden, Kollegen und Vorgesetzten positiv bewertet und gewürdigt werden, in denen man sich beweisen und weiterentwickeln kann, und die unter Bedingungen stattfinden, die die sozialen und kommunikativen Bedürfnisse befriedigen. Vertrauen Sie in diesem Sinne darauf, dass Qualitätsentwicklung (als Organisations- und Personalentwicklung) darauf abzielt, dies alles zu erreichen und zu entwickeln,

dass letztlich Qualitätsentwicklung also Motivationskraft in sich (und in ihren Wirkungen) hat.

Kurz und bündig: Fragen Sie sich nicht: Wie kann ich meine Kollegen und Kolleginnen motivieren, sich auf Qualitätsentwicklung einzulassen? Fragen Sie sich, wenn es um Motivation geht, allenfalls: Wodurch demotiviere ich meine Mitarbeiter/innen immer wieder? Was kann ich tun und lassen, um sie weniger zu demotivieren?

„Geduld und Spucke“ statt Ungeduld und Zeitdruck

Lassen Sie Ihren Mitarbeiter/innen die Zeit, die sie für Veränderungen brauchen. Setzen Sie sie nicht unter Zeitdruck (was nicht ausschließt, jeweils konkrete Termine, Zeitkontingente usw. zu vereinbaren – aber im Konsens). Es ist ein oft zu beobachtendes „Charaktermerkmal“ engagierter Leiter/innen, dass sie schnell sind, Vorreiter von fälligen Entwicklungen, Antreiber/innen und Mitziehende der Zögerlichen. Das alles sollen und müssen Sie auch weiter bleiben – aber eher in einem Gleichgewicht aus „Geduld und Spucke“: in die Hände spucken, Ärmel hochkrempeln und als Leiter/in das tun, was getan werden muss und was Sie für wichtig halten zu tun – und gleichzeitig geduldig darauf vertrauen, dass die Kollegen es Ihnen gleich tun werden, jeder in seinem Bereich und in seinem Tempo.

Unklarheit, Unverbindlichkeit, Taktieren

Davor wollen wir Sie noch einmal nachdrücklich warnen:

- Entscheidung für Qualitätsentwicklung überwiegend aus politisch-taktischen oder Marketing-Gründen,
- unklare und unverbindliche Informationspolitik gegenüber den Mitarbeiter/innen,
- ungenaue und unklare Regelungen und Absprachen zwischen Ihnen und der/dem Qualitätsbeauftragten oder auch der Qualitätsgruppe,
- unpräzise Formulierung und Vereinbarung von Arbeitsaufträgen, Zielen usw.

All das ist Gift für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung, genauso wie es Gift ist für Effektivität und Effizienz der Prozesse in Ihrer Einrichtung wie auch für die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen und Teilnehmenden.

Die „latente Funktionsgrammatik“ von Organisationen

Abschließend wollen wir Sie noch auf ein Konzept hinweisen, das dazu beitragen könnte, Ihr Verständnis der Regeln und Logik „Ihrer“ Organisation zu erweitern und in Zukunft seltener in Verstrickungen und Fallen zu geraten, in die

Sie als Teil des Systems Ihrer Organisation immer wieder geraten. Es handelt sich um das Konzept der „latenten Funktionsgrammatik von Organisationen“ und ihrer möglichen destruktiven Wirkung, wie es Zech zuletzt mit Bezug auf Volkshochschulen beschrieben hat (Zech 2000). Zur Erläuterung sei Zech selbst zitiert (a. a. O., S. 71-72):

„Strukturen sind – systemtheoretisch gesprochen – alles das, was erwartetes Verhalten wahrscheinlich macht. Jede Organisation hat strukturelle Seiten, die man mit den Begriffen manifest und latent unterscheiden kann. Die manifesten Strukturen unterscheiden sich wiederum in formale und informale. Formale Strukturen in Organisationen sind z. B. Mitgliedschaftsregeln, Satzungen, Geschäftsordnungen, also faktische Entscheidungsprämissen jeglicher Art. Informale Strukturen sind z. B. die sogenannten „kleinen Dienstwege“, auf denen Entscheidungen vorbereitet oder Beschlüsse umgangen werden. Latente Strukturen schließlich sind diejenigen Erwartungen einer Organisation, die ihr Funktionieren bestimmen, ohne dass sie den Beteiligten bewusst sind. Wir nennen diese unbewussten Strukturen einer Organisation ihre latente Funktionsgrammatik – in Analogie zu der Tatsache, dass die meisten Menschen ihre Muttersprache (überwiegend) grammatisch korrekt sprechen, ohne dass ihnen die grammatischen Regeln beim Sprechen bewusst sind. Die Grammatik wirkt auch ohne das bewusste Tun der Sprechenden. Ebenso strukturieren die latenten Regeln einer Organisation ihr Handeln. Latente Grammatiken gibt es in jeder Organisation, aber nicht immer wirken sie sich dysfunktional als Lern- und Leistungseinschränkung aus.“

Gewissermaßen das „Unterbewusste“ einer Organisation

Das ist das Schwierige daran und gleichzeitig das Treibende: Es handelt sich hier um Regeln und Muster, die allen Beteiligten (= der Organisation) in aller Regel nicht bewusst sind und die dem Bewusstsein auch nur schwer zugänglich sind. In diesem Sinne wäre es nicht nur müßig, sondern irreführend, Sie aufzufordern: Versuchen Sie doch einmal herauszufinden, welches die Regeln der latenten Funktionsgrammatik Ihrer Organisation sind. Andererseits haben wir oft genug mindestens eine Ahnung der einen oder anderen „unbewussten“ Regel, die unser Verhalten strukturiert, und die beiden folgenden Beispiele können dazu als Anregung dienen.

Zech (a. a. O., S. 72-73) schildert zwei Beispiele latenter Grammatiken, die in ihren Wirkungen nachhaltige Veränderungsprozesse der jeweiligen Organisation blockieren:

„Bei der ersten Organisation handelt es sich um eine große, städtische Einrichtung. Sie ist mit sich selbst unglücklich und unternimmt seit Jah-

ren immer wieder erfolglose Reformversuche. Hier konnten wir folgende latente Grammatik entschlüsseln:

- Ausnahmen sind die Regel und setzen Verbindlichkeiten außer Kraft. Keiner darf durch Anordnungen und/oder Kontrollen in seinem persönlichen Arbeitsablauf gestört werden.
- Nutze den Nebel der Entscheidungslosigkeit zur Verfolgung eigener Interessen.
- Unsere Fehlerfreundlichkeit zeigt sich darin, dass wir Fehlern nicht nachgehen.
- Kritik wird nie zu Personen, sondern in den Raum hinein gesagt.
- Unfreundlichkeit verhindert, dass der eigene Schreibtisch zu voll wird. Verschiebe nicht auf morgen, was du nicht auch auf übermorgen verschieben kannst.
- Jammere viel, aber verändere nichts.
- Wenn du willst, dass etwas passiert, dann mach´ es allein.

Bei der zweiten Organisation handelt es sich um eine kleine Einrichtung im ländlichen Raum. Sie ist im Gegensatz zur ersten Organisation mit sich sehr glücklich, wollte zwar Qualitätsverbesserungen, sah aber keinen grundsätzlichen Veränderungsbedarf. Ihre latente Grammatik konnte in folgenden Regeln rekonstruiert werden:

- Wärme dich am häuslichen Feuer, denn die Welt ist feindlich und kalt.
 - In einer glücklichen Familie ist kein Platz für negative Gefühle.
 - Steuere deine Kollegen über Gefühle, denn jede Formalisierung zerstört die Gemeinschaft.
 - Arbeitsanweisungen dürfen nur als Wunsch ausgesprochen werden. Jede Kritik wird als Kritik an der Person aufgefasst.
 - Weil bei uns alles gut ist, braucht sich auch nichts zu ändern.
- In beiden Einrichtungen blieben die Versuche einer Organisationsentwicklung ohne nennenswerten Erfolg.“
(Zech 2000, S. 71-80)

Was hat das mit Qualitätsentwicklung zu tun?

Qualitätsentwicklung bewegt sich auf der Ebene der „manifesten Prozesse und Strukturen“, die allen zugänglich sind und über die sich alle gemeinsam verständigen können. Strukturen, Probleme, Blockaden auf tieferer Ebene sind mit Modellen und Verfahren der Qualitäts- und Organisationsentwicklung nicht zu erfassen und nicht zu bearbeiten. Die „latenten“ Regeln und Strukturen einer Einrichtung können im Sinn der Beispiele von Zech einen Qualitätsentwicklungsprozess durchaus erschweren und behindern.

Tieferegehende Probleme und Veränderungsbedarfe erfordern andere Formen von Support und Beratung wie z. B. Teamsupervision. In diesem Sinne

sollten Sie als Leitung auch die Erfahrungen Ihrer Organisation mit früheren Veränderungsprozessen und eventuellen Beratungsprojekten reflektieren und bei der Entscheidung über Qualitäts- oder Organisationsentwicklungsprozesse mit berücksichtigen. Und sich im Fall des Falles entsprechende professionelle Beratung und Unterstützung holen – vielleicht erst einmal Sie für sich als Leiter/in persönlich, vielleicht aber auch für das Team, eine Abteilung oder ein Team.

Stolpersteine

13 Leiter/innen von Einrichtungen der Erwachsenenbildung wurden im Sommer 2001 nach ihren Erfahrungen mit Qualitätsentwicklung befragt.

- **Zeitknappheit und Überlastung der Kollegen/innen**
- **Motivation, Einbeziehung der Mitarbeiter/innen**
- **Unverbindlichkeit, auch von Beschlüssen**
- **Konflikte, Konkurrenzen**
- **Einbeziehen von Kursleitenden, Außenstellenleitungen**
- **Mangelnde Trägerunterstützung**

4.10 Beratung tut gut

Beratung – ein VHS-Märchen

Gibt es eigentlich eine Volkshochschule, eine Familienbildungsstätte, eine Einrichtung der beruflichen Bildung, die noch nie externe Beratung in Anspruch genommen hat? Oder noch nie an einem „Projekt“ teilgenommen hat, zu dem auch Beratung gehörte?

Johannes Dohler, Leiter der VHS Beckum-Wadersloh, glaubt zu wissen, dass es solche Einrichtungen noch gibt – zumindest im Märchen:

„Es war einmal ...

ein VHS-Mitarbeiter, der hatte keine Probleme. Da fuhr er zum Landesinstitut für Schule und Weiterbildung nach Soest. Er hatte gehört, dass es dort „Profis“ gibt: Problemfinder. Er traf tatsächlich dort einen in der Kantine. „Lieber Kollege“ sprach er diesen mutig an, „ich gehöre zu den Prolos, den Problemlosen.“ „Mein Freund, sei ohne Sorge, Dir kann geholfen werden! So manch einer kam als Prolo nach Soest und kehrte geheilt nach Hause zurück.“ Ein weiterer „Profi“ (Projektfinder) gesellte sich zu ihnen. „Wir benötigen ein Projekt“ sprach dieser nachdenklich, „ein großes Projekt. Wir werden die Prolos aller Länder einladen zu Workshops, wir werden sie miteinander bekannt machen, sie werden sich gegenseitig in ihren Einrichtungen besuchen – und ihr werdet sehen, die Zeiten der Sorglosigkeit werden vorüber sein. Die geliebten Trampelpfade der Routine werden verlassen werden, Verborgenes wird an die Oberfläche kommen, was bisher unter den Teppich gekehrt wurde...“ „Lasst uns beginnen!“ sagten die anderen voller Unruhe und Tatendrang. „Wir wollen uns auf den Weg machen.“

Aus: Mein Kollege, mein Berater. Ergebnisse eines Innovationsprojektes. Hrsg. Stadt Beckum/VHS Beckum-Wadersloh. Beckum 2000, S. 11

Bedeutung von Beratung

Meisel (1999, S. 247) nennt die wesentlichen Felder, in denen externe Beratung im Kontext von Qualitätsentwicklung von Bedeutung sein kann:

„In mehrfacher Hinsicht ist einrichtungsübergreifender Support bedeutsam für das Gelingen der Einführung eines Qualitätsmanagements:

- durch externe Moderation können Einrichtungen von internen Konflikten entlastet werden;
- teambezogene Fortbildungen und Beratungen ersparen Umwege und sind integraler Bestandteil von Professionalisierung;
- Supervision kann im Einzelfall eine Klärungshilfe bei dem Umgang mit widersprüchlichen Rollenanteilen bei Qualitätsbeauftragten bzw. Qualitätszuständigen sein;
- Kollegiale Beratungen – auch zwischen vergleichbaren Einrichtungen – haben in der Regel einen äußerst motivierenden Einfluß.“

Eine Interviewpartnerin im Rahmen unserer Fallstudien bestätigte die grundsätzliche Bedeutung von Beratung als Erfolgsfaktor:

„Auch die externe Beratung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor und garantiert die Kontinuität.“

Über solche generellen Überlegungen und Erfahrungswerte hinaus lassen sich kaum weitere systematische Aussagen treffen, die Ihnen als Leiter/in Entscheidungshilfe liefern bei der Frage nach Inanspruchnahme externer Beratung.

„Typische“ Beratungsanlässe

Wenn Sie mit Ihrer Einrichtung systematisch und nachhaltig Qualitätsentwicklung betreiben, kommen Sie fast zwangsläufig an den einen oder anderen Punkt, an dem Sie überlegen, ob Sie sich externe Beratung holen. Solche Punkte können sein:

- Zu Beginn, in der Phase der Information und Entscheidung: Sie wollen sich gründlich über das eine oder andere Qualitätsmodell oder die Testierung informieren lassen und suchen möglicherweise Unterstützung bei der Entscheidung;
- Sie entschließen sich zu einer umfassenden Selbstbewertung mit dem EFQM-Leitfaden und wollen den schwierigen Prozess der Aneignung des Leitfadens und der Einübung anleiten und moderieren lassen;
- Sie tragen die Ergebnisse der individuellen Selbstbewertungen zusammen, wollen gemeinsam bewerten und Verbesserungspotenziale sichten, priorisieren und umsetzen;
- Sie wollen mit allen Mitarbeiter/innen und weiteren „stakeholdern“ ein

Leitbild erarbeiten und holen sich jemanden, der den ersten Workshop dazu mit der Planung weiterer Schritte moderiert;

- Sie wollen die Bereiche „Mitarbeiterzufriedenheit“ und „Mitarbeiterorientierung“ in einem Workshop bearbeiten – und die Arbeit an so vielen „heißen Eisen“ lassen Sie sich kompetent moderieren;
- Es geht um Führungsgrundsätze, Führungsverhalten, Leitungsstrukturen – und Sie als direkt Betroffene/r sagen sich (zu Recht): Da ist es hilfreich für mich und für die Kollegen, wenn das jemand von außen moderiert;
- Sie brauchen Instrumente und Verfahren des Controlling und holen sich eine Fachberatung;
- Ein ISO-typischer Beratungsanlass: einmal ist externe Begleitung verbindlich vorgegeben, zum anderen alle Stufen der Vor-, Zwischen- und End-Auditierung durch externe Auditoren/innen.
- In einem Qualitätsentwicklungsprozess mit dem Modell der EFQM bietet sich externe Beratung und Begleitung an, um die höchst schwierige Stufe der Selbstbewertung gut hinzukriegen und blinden Flecken vorzubeugen;
- Ein weiterer häufiger Beratungsanlass ist die Formulierung und Operationalisierung eines Qualitätsprojektes nach der Selbstbewertung bzw. Stärken-Schwächen-Analyse und der Übersicht über die Verbesserungsbereiche. Die dafür erforderlichen Schritte der Konsensfindung, Priorisierung und Auswahl, Formulierung von Richt- und Feinzielen, von Indikatoren zur Prüfung der Zielerreichung usw. sind sehr wichtig als Grundlage für das Gelingen des Qualitätsprojektes, die Mitarbeiter/innen in Weiterbildungsorganisationen sind aber selten geschult und kompetent darin, so dass gerade an dieser Schlüsselstelle externe Unterstützung hilfreich und wichtig ist, einschließlich des Qualifizierungseffektes im Hinblick auf die erforderlichen Techniken und Verfahrensschritte der Projektentwicklung und Zielformulierung.

Externe vs. kollegiale Beratung

Diese Unterscheidung ist nicht ganz stimmig – denn auch kollegiale Beratung durch Mitarbeiter/innen einer anderen Einrichtung ist eine externe Beratung. Mit „extern“ meinen wir hier Beratung durch professionelle Dritte. Bevor Sie möglicherweise eine externe Beratung und Unterstützung daran scheitern lassen, dass die erforderlichen finanziellen Ressourcen nicht zur Verfügung stehen, ist es empfehlenswert, sich beim Verband, in der Regionalgruppe, bei „befreundeten“ Einrichtungen mal umzuhören, ob nicht dort im Haus ein Mitarbeiter über Moderationskompetenz verfügt und neutral genug ist, Ihren Workshop zu moderieren, oder ob es eine ähnliche Einrichtung gibt, die Sie auf dem Hin-

tergrund ihrer Erfahrungen fachlich beraten kann zum z. B. Thema „Kostenrechnung“ oder „Marketing“.

Wechselseitige Entwicklungsberatung WEB

Das ist eine „Sonderform“ der kollegialen Beratung, erprobt im Verwaltungsbereich, aber auch bei Volkshochschulen in Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen usw.: Zwei Weiterbildungseinrichtungen, die auch sehr unterschiedlich sein können und nicht in Konkurrenz zueinander stehen, schließen sich zu einem Beratungstandem zusammen. Einrichtung A formuliert eine Beratungsfrage (Beispiel: Verbesserung der Einbindung der Außenstellen und Außenstellenleiter/innen), versorgt die beratende Einrichtung B mit allem zugehörigen Informationsmaterial. B stellt ein dazu kompetentes „Beratungsteam“ zusammen, man verabredet einen ein- bis zweitägigen Besuch in Einrichtung A, um dort mit Betroffenen und Beteiligten Einzel- und Gruppeninterviews zu führen, evtl. die Außenstellen zu besichtigen u. a. m. Auf der Grundlage dieser Gespräche und Erfahrungen fasst die Beratungsgruppe der Einrichtung B einen Beratungsbericht, möglicherweise mit Empfehlungen, der A zugeschickt wird und in einem verabredeten Abschlussgespräch gemeinsam besprochen wird. Und umgekehrt.

Diese Beratungsform ist erprobt und weiterentwickelt worden in zwei Projektphasen 1999-2001 mit Volkshochschulen aus Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen, unterstützt vom Landesinstitut für Schule und Weiterbildung in Soest und vom niedersächsischen Landesverband der Volkshochschulen. Der erforderliche Aufwand an Support (Steuerung, Informationsaustausch ...) durch verbandliche Ressourcen ist relativ gering; wichtig sind gründliche und klare Verfahrensabsprachen und Spielregeln zwischen den Beteiligten, um einen möglichst hohen Nutzeffekt zu gewährleisten.

Coaching

Diese Beratungs- und Trainingsform stammt ursprünglich aus dem Sport und ist im Bereich der Profit-Organisationen als eigenständiges Format ausgeprägt worden. Unter Coaching wird heute die persönliche Beratung für Führungskräfte in Organisationen verstanden. Dabei geht es um die Verbesserung strategischer, konzeptioneller und sozialer Kompetenzen für die Lösung von Managementaufgaben. Coaching ist in diesem Sinne gewissermaßen eine um Management-Wissen und um die Fokussierung auf Management-Kompetenzen angereicherte Leitungs-Supervision.

Coaching-Teams

Hierbei handelt es um eine Form kollegialer Beratung, die extern moderiert und begleitet wird:

„Coaching-Teams sind die wahrscheinlich wirkungsvollste Form praxisbegleitender Qualifizierung für höhere und hohe Verantwortungsträger in der Wirtschaft, in der Politik und in der öffentlichen Verwaltung. Kleine Teams von Teilnehmer/innen mit in etwa vergleichbar anspruchsvollen Führungsaufgaben treffen sich in regelmäßigen Zeitabständen für jeweils 1 bis 2 Tage in Klausur unter einer speziell für diese Aufgabe geeigneten Moderation zu systematischem Erfahrungsaustausch, wechselseitiger kollegialer Beratung und persönlichem Feedback. Gegenstand der Beratung: Aktuelle Führungsfragen, Change-Projekte oder Konfliktsituationen aus dem Berufsalltag der einzelnen Teammitglieder.“
(Lauterburg 2001, S. 6)

Weniger aufwändige Formen sind Erfahrungsgruppen von Qualitätsbeauftragten oder von Leiter/innen – selbstorganisiert, evtl. zu Beginn angeleitet, um sich geeignete Formen und Strukturen kollegialer Beratung in Gruppen anzueignen und einzuüben.

Supervision

Supervision ist eine personenzentrierte Beratungsform zur „Reflexion, Klärung und Bearbeitung von Fragen und Problemen des alltäglichen Berufs-handelns unter Berücksichtigung der Trias „Person – Organisation – Thema““ (Pfirrmann 1996, S. 12). Welche Form Sie wählen, hängt davon ab, auf welcher Ebene Sie Unterstützung und Hilfestellung suchen:

Einzelsupervision bietet die Möglichkeit, sich konzentriert und geschützt Ihren persönlichen Fragestellungen, Widersprüchen und Ihrem Klärungsbedarf zu widmen;

Gruppensupervision leistet dies auch, aber mit dem zusätzlichen Gewinn, dass Sie die Erfahrungen und Sichtweisen von Kollegen nutzen können im Sinne von kollegialer Beratung, und mit dem u. U. als Nachteil erlebten Aspekt, dass nicht immer gerade Ihre Fragen und Probleme im Vordergrund stehen;

Kollegiale Supervision baut auf systematisch angeleiteter Gruppensupervision auf, während der die Teilnehmer/innen die erforderlichen Regeln und Rituale und trainiert haben, und verzichtet bewusst auf die Rolle des/der unbeteiligten Supervisors bzw. Supervisorin;

Teamsupervision bietet vor allem die Möglichkeit, die Arbeitsbeziehungen, Konflikte und Rollenunklarheiten in einem Team zu reflektieren und zu bearbeiten.

Impulsberatung

Dies ist eine in der Arbeit vieler hessischer Familienbildungsstätten mit dem „Organisationsbezogenen Qualitätsmanagement“ nach EFQM von Schiersmann/Thiel/Pfizenmaier erprobte und bewährte Kurz-Beratungsform: Im Verlauf

eines Qualitätszyklus von Selbstbewertung bis zur Evaluation von Veränderungsmaßnahmen kann eine Einrichtung im Rahmen eines Beratungsvertrages ein oder zwei halbtägige Beratungen abrufen; der konkrete Beratungsauftrag wird situations- und einrichtungs-passgenau zwischen Einrichtung und Berater/in ausgehandelt. Die Einrichtung bzw. die einrichtungsinterne Qualitätsgruppe kann sich ein- oder zweimal an schwierigen Stellen ihres Entwicklungsprozesses Unterstützung und Beratung holen, um dann mit eigener Kraft weiterzuarbeiten. Diese Form von „doziertem“ Support zwingt die Einrichtung zum sehr bewussten Umgehen mit eigenen Ressourcen, Stärken und Schwächen bezüglich des eigenen Projektmanagements und präziser Definition des Beratungsanlasses und des Beratungsbedarfs.

Einige Tipps und Empfehlungen:

- „Was für andere gut war, muss für uns noch lange nicht gut sein.“ Und wenn der halbe Landesverband sich inzwischen Organisationsentwickler/innen ins Haus geholt hat – prüfen Sie gründlich, ob es zur Zeit wirklich das Richtige für Sie ist.
- Planen Sie Ressourcen dafür ein! Denken Sie bei der Planung eines längerfristigen Qualitätsentwicklungsprojektes daran, sich Ressourcen für eventuell notwendige und sinnvolle Beratung zu beschaffen oder im Etat auszuweisen.
- Organisieren Sie sich Beratung! Im Kreise von Kollegen und Kolleginnen und anderer Einrichtungen im Verband oder in der Region – im Sinne von kollegialer Beratung, von Moderatorenaustausch usw.
- Achten Sie bei Vereinbarungen über externe Beratung und Unterstützung (auch kollegialer) auf klare und durchaus schriftliche Vereinbarungen. Viele Berufsverbände von Berater/innen haben inzwischen bewährte Vertragsmuster.
- Und vergessen Sie eine Grundregel nicht: Ähnlich wie die Kunden und Teilnehmer/innen Ihrer Einrichtung bei Ihnen auch nur bestimmte pädagogische Leistungen und Rahmenbedingungen kaufen können, nicht aber den Lernerfolg, den sie ja selbst erst mit herstellen, so können Sie von Berater/innen auch nur deren Leistungen und Service kaufen, nicht aber den Erfolg der Beratung – der ist letztlich das Ergebnis der gemeinsamen Anstrengungen von Berater/in und beratener Organisation.

Literatur

Bethlehem, K./Erdelyi, P./Opitz, S./Süverkrüb, C. (2001): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Visitationen. Ein Projekt des LWL-Landesjugendamtes und der Stadt Herten. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 33 der Reihe „Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Berlin

DIE (Hrsg.) (2000): REPORT – Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Heft 46: Beratung. Frankfurt

Lauterburg, C. (2001): Gute Manager fallen nicht vom Himmel. Kollegiales Coaching im Team. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 2/2001, S. 4-11

Pallasch, W. (1991): Supervision. Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim/München

Pallasch, W./Mutzeck, W./Reimers, H. (1992): Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim/München

Schäffter, O. (1993): Qualitätssicherung durch pädagogische Organisationsberatung. In: DIE Zeitschrift IV/1993, Frankfurt, S. 22-25

Stadt Beckum/Volkshochschule Beckum-Wadersloh (Hrsg.) (2000): Mein Kollege, mein Berater. Ergebnisse eines Innovationsprojektes „Qualitätsentwicklung in Volkshochschulen durch Wechselseitige Entwicklungsberatung WEB“. Beckum

Zech, R. (2000): Die latente Funktionsgrammatik von Organisationen. Eine kleine Reflexion über Kosten und Nutzen latenter Strukturen und ihrer Veränderung. In: v. Kückler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Herausforderung Qualität. DIE Frankfurt, S. 71-80

Empfehlungen zu Support und Kooperation

1.

Zum professionellen Handeln gehört die Beurteilung, was aus eigenen Kräften geleistet werden kann und wozu, wann und wie externe Unterstützung (Support) notwendig ist. Kriterien externer Unterstützung sind Effizienz (Kosten-Nutzen-Relation) und Effektivität (Zielerreichung und Erfolgssicherung).

2.

Wenn externe Unterstützung angefordert wird, sollte so klar und präzise wie möglich definiert werden: wozu, wann und in welcher Form. Support hat einen Anfang und ein Ende!

3.

Die „Philosophie“ des Supports muss sein: Hilfe zur Selbsthilfe. Es geht darum, zu einer Kultur der lernenden Organisation beizutragen, die, auf eigenen Füßen stehend, Probleme identifiziert, löst und sich den Erfordernissen der Umwelt entsprechend weiterentwickelt – mit eigenen Kräften so weit wie möglich, mit externer Unterstützung so weit wie nötig.

4.

Auch im Falle der Kooperation sollten klare Absprachen über Ziele, Verantwortlichkeiten, Aufgaben- und Kostenverteilung und die Regeln der Zusammenarbeit getroffen werden. Unter Umständen empfiehlt sich ein förmlicher Kooperationsvertrag. Es muss für alle Beteiligten klar sein, was ihnen die Kooperation an Belastung und an Unterstützung bringt.

5.

Kooperation wird manchmal erschwert durch Konkurrenz. Dennoch kann Kooperation, wenn ihre Ziele und die Felder der Konkurrenz bekannt sind, die Wettbewerbsfähigkeit deutlich erhöhen. Für dieses Spannungsverhältnis von Kooperation und Konkurrenz gibt es im angelsächsischen Sprachraum den Begriff „coopetition“.

6.

Kooperation und externe Beratung ermöglichen einen professionellen fremden Blick von außen. Dieser kann für Problemlösungen sehr produktiv sein, da er blinde Flecken entdecken, Tabus enttabuisieren und neue, vielleicht überraschende Fragen stellen hilft.

Liebold, C. (2000): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Ein Leitfaden für die Praxis. Soest, S. 117

Stichwort: **Supervision**

„Supervision stellt eine spezielle Form der Beratung dar, in deren Vollzug die Reflexion, Klärung und Bearbeitung von Fragen und Problemen des alltäglichen Berufshandelns unter Berücksichtigung der Trias „Person – Organisation – Thema“ professionell angeleitet und begleitet wird. Ihr Gegenstand sind die sozialen und personalen Handlungsvollzüge, und ihre Ziele sind, zu einer konstruktiven Bewältigung von Arbeit, zur Verbesserung von Arbeitsabläufen wie auch zu höherer Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit beizutragen.“

(Pfirrmann 1996, S. 12)

„Die komplexe Organisation der eigenen Arbeit, die schwierige Lösung schwelender Konflikte unter Mitarbeiter/innen, der mächtige Einfluss hierarchischer, institutioneller Rahmenbedingungen und die Zusammenarbeit mit weiteren, teilweise konkurrierenden Einrichtungen spielen zunehmend eine zentrale Rolle. Es kommt nicht nur darauf an, die alltägliche Lebenswelt und die (dys-)funktionalen Kommunikationsmuster aufseiten der Klientel zu thematisieren oder die Qualifizierung des Helfers durch ein erweitertes Repertoire an Konzeptansätzen und Interventionsverfahren voranzutreiben. Auch die Selbstproblematik der Professionellen in der Beziehungsarbeit und deren Kontext im Sinne der Arbeitsbeziehungen von Professionellen untereinander müssen bearbeitet werden.“

(Thiel 1994, S. 8-9)

„Supervision ist die psychosoziale Beratung von – vorwiegend in helfenden Berufen tätigen – Personen, die die Klärung ihrer beruflichen Identität im Kontext von Klienten, Kollegen, Institution, Familie und Gesellschaft sowie die Bewahrung und Steigerung ihrer beruflichen Handlungskompetenz anstreben.“

(Fengler 1992, S. 175)

„Supervision dient ganz allgemein der Verbesserung beruflicher Arbeit. Sie schafft Reflexionsräume und ermöglicht ein vertieftes Verstehen beruflicher Realität, indem sie eine Situation aus verschiedenen Blickwinkeln und Dimensionen analysiert und erörtert.

Supervision richtet dabei ganz besonders ihre Aufmerksamkeit auf den Prozess des Arbeitens und Zusammenarbeitens. Die durch Supervision zu erzielende Kompetenzerweiterung liegt vor allem im Bereich der Kooperationsfähigkeit, der Übernahme einer beruflichen Rolle, der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und der Änderungen von betrieblichen und institutionellen Arbeitsstrukturen.

Supervision ist kein Allheilmittel, sie ersetzt nicht fachliche Qualifikation, unangemessene Strukturen oder fehlende Führungsprofile in einer Organisation.

Supervision trägt letztlich dazu bei, dass Einzelne, Arbeitsteams oder Organisationen und Betriebe ihre Aufgaben besser und mit größerer Zufriedenheit und Effizienz erfüllen können.

Supervision findet im Wesentlichen im Gespräch statt. Supervision instruiert oder schult nicht, sondern erhebt, analysiert und erörtert Situationen des beruflichen Alltags. Dabei ist der/die Supervisor/in darauf angewiesen, die Problembearbeitung und Problemlösung gemeinsam mit den Teilnehmer/innen vorzunehmen.

Supervision bedient sich unterschiedlicher sozialwissenschaftlicher, soziologischer oder psychologischer Verfahren. Im Rahmen dieser Verfahren (etwa der Gruppendynamik, der Psychoanalyse, der Systemtheorie, der Kommunikationstheorie) setzen Supervisoren/innen unterschiedliche Methoden und Übungen ein, um die vereinbarten Ziele einer Supervision zu erreichen: Rollen- oder Planspiele, Visualisierungstechniken, Soziogramme, Aufstellungen u. a. m.

Für eine Supervision wird das jeweils geeignete Setting gewählt: Der/die Supervisor/in muss entscheiden, welcher Personenkreis in welcher Art und Weise (Zeit, Ort, Häufigkeit) das gestellte Supervisionsziel erreichen kann: Einzelsupervision, Gruppensupervision und Organisationsupervision für Arbeitsteams und Führungskräfte.

Supervision ist eine Profession, die durch ihre Tradition, ihre lebendige fachliche Diskussion und ihre Auseinandersetzung mit der Realität der Arbeitswelt bestimmten Werten verpflichtet ist. Die Aufklärung von Kooperationsstrukturen und die Emanzipation in Arbeitsbeziehungen stehen dabei im Vordergrund.

Supervision will dazu beitragen, dass Menschen ihre Arbeitsbeziehungen selbst mitgestalten können, dass Organisationen und Betriebe offen bleiben für einen partnerschaftlichen Dialog über die Ziele und die Art und Weise gemeinsamer Arbeit.

Der sorgsame Umgang mit Abhängigkeiten sowie Macht und Einfluss und eine nicht-parteiliche Haltung bei der Lösung von Konflikten sind für Supervisoren/innen selbstverständlich. Supervision kann nicht funktionalisiert werden, um problematische Eigeninteressen in einem Betrieb – etwa die versteckte Durchsetzung von Entlassungen oder die Demontage einer Führungskraft – gegen andere Parteien in einer Organisation zu unterstützen. Gleichwohl ist ein/e Supervisor/in zur kritischen Loyalität ihrem/seinem Auftraggeber gegenüber verpflichtet.

Supervisoren/innen arbeiten auf der Grundlage eines Kontraktes. Neben der schriftlichen Formulierung eines Vertrages über die Dienstleistung Supervision verweist dieser Begriff auf die Pflicht des Supervisors, ein tragfähiges Arbeitsbündnis mit all denjenigen herzustellen, die an der Supervision in unterschiedlicher Weise beteiligt sind.

So ist Supervision immer nur vertraglich zu vereinbaren, wenn Leitungs- und Führungskräfte in geeigneter Weise in die Supervision einbezogen sind. Darüber hinaus regelt der Kontrakt Ziel, Verfahren und Dauer einer Supervision, trifft Aussagen zum Vertrauensschutz, zu Arbeitsmodalitäten, Zahlungsverpflichtungen und anderen vertragsüblichen Positionen.

Insgesamt dient der Kontrakt der Transparenz und der Grundlegung einer verbindlichen und wirkungsvollen vertraglichen Regelung zwischen dem/der Supervisor/in, dem Auftraggeber und ggfls. den Nutzern/innen der Supervision (sog. Dreiecksvertrag).“

Aus: www.dgsv.de/supervision.htm

Literatur

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGsv) (Hrsg.) (2002): Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. 2. überarb. Aufl. Köln

Fengler, J. (1992): Wege zur Supervision. In: Pallasch, W./Mutzeck, W./Reimers, H. (Hrsg.): Beratung – Training – Supervision. Weinheim/München, S. 173-187

Meisel, K. (Hrsg.) (1996): DIE Materialien für Erwachsenenbildung 6: Supervision. DIE Frankfurt

Pfirmsmann, M. (1996): Supervision in der Erwachsenenbildung. Konzeption einer feldbezogenen Supervision. In: Meisel, K. (Hrsg.): DIE Materialien für Erwachsenenbildung 6: Supervision. DIE Frankfurt, S. 11-27

Rappe-Giesecke, K. (1994): Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin

Dies. (1995): Supervision. In: Diözesan-Caritasverband für das Erzbistum Köln (Hrsg.): Ein Leitfaden für Trägervertreter, leitende Mitarbeiter und Mitarbeiter. 2. Aufl. Köln

Thiel, H.-U. (1994): Fortbildung von Führungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen. Ein integratives Modell für Weiterbildung, Supervision und Organisationsentwicklung. Weinheim/München

Deutsche Gesellschaft für Supervision www.dgsv.de

4.11 Was kostet das Ganze?

Keiner ahnt voraus den Preis, den er zahlt, bis er was weiß.

Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, S. 173

Es gibt keine eindeutigen Antworten

Gleich zu Beginn: Auf diese Frage gibt es keine eindeutigen Antworten. Oder besser: nur Teil-Antworten. Und ehrlicherweise sollten wir sagen: Die eigentliche Frage, die hinter dieser offensichtlich so schlichten Frage steckt, lautet sinngemäß „Wie verhalten sich Aufwand und Ertrag?“ oder auch „Lohnt sich der ganze Aufwand?“ Und wenn wir weiter ehrlich zueinander sind – da steckt doch auch meist eine Annahme dahinter, eine Vermutung, eine Befürchtung: Dass Qualitätsentwicklung ganz erheblichen Aufwand und Kosten erfordert – und dass die Wirkungen und der Ertrag sich möglicherweise erst sehr spät oder gar ungenügend einstellen.

Gleichzeitig drückt diese Frage aber auch einen Wunsch aus, nämlich: Wenn wir schon bereit sind, trotz aller Skepsis „so viel“ zu investieren an Zeit und Energie und u. U. auch an Geld, dann soll es sich auch lohnen und spürbare Ergebnisse bringen.

Schwierigkeit der „weichen“ Kriterien

Was die Diskussion über Aufwand und Ertrag von Qualitätsentwicklung (wie auch von Organisationsentwicklung, von Personalentwicklung, von Reengineering usw.) so schwierig macht, formulieren Stauss/Fiege (1996, S. 23): „Ob TQM-Programme erfolgreich sind, wird nicht gleich an besseren Quartalsergebnissen erkennbar, sondern an veränderten Verhaltensweisen der Mitarbeiter, effizienteren und schnelleren Prozessen, besseren Produkten und Dienstleistungen.“ Diese Veränderungswirkungen von Qualitätsentwicklung sind zum Teil

schwierig zu überprüfen und zu messen, zum Teil stellen sie sich auch erst nach langer Zeit ein. Die Investitionskosten sind in aller Regel vergleichsweise einfach und konkret zu bestimmen und zu messen: so und so viele Stunden Arbeitszeit der Leitung und der/des Qualitätsbeauftragten, jeden Monat 3 Stunden Qualitätsgruppen-Sitzung mit 5 Personen = 15 Personenstunden – und so weiter.

Was es verlangt, was es bringt

„Es stimmt“, schreibt Jörg Knoll: „Ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen kostet Zeit (z. B. für gemeinsame Überlegungen, zum Erarbeiten stimmiger Abläufe) und Kraft (z. B. zur Änderung von Gewohnheiten). Sieht man dies als Kosten, gibt es zumindest in der Entwicklungs- und Einführungsphase eine aufsteigende Linie. Zugleich zeigt eine andere Linie eine Abwärtsrichtung: Es sinken der Zeit- und Kraftaufwand für nachträgliches Reparieren (... die Teilnahmebestätigungen liegen bei Seminarende nicht vor), für vergebliches Suchen (... nach der Kursvorbereitung vom vorigen Semester), für mühsames Erinnern („... was haben wir damals festgelegt?“).“

Und weiter: „Qualitätsmanagement einzuführen, *verlangt* somit Zeit und Kraft. Zugleich bringt es Zeit und Kraft durch

- mehr gemeinsame Gewissheit,
- höhere Transparenz von Zusammenhängen,
- größere Verlässlichkeit der Abläufe.“

(Knoll 2002, S. 82)

Investitionen, die sich lohnen

Christiane Liebald macht es konkreter und sieht folgende „Investitionen“:

- Es gibt vorübergehende Mehrarbeit, manchmal erhebliche Verunsicherung, veränderte Prioritätensetzung,
- es bedeutet lernen, mit Kritik anders umzugehen,
- Qualitätsentwicklung beinhaltet immer auch einen Qualifizierungsbedarf – sei er prozess-spezifisch in Bezug auf Moderationskompetenz usw., sei er fach-spezifisch z. B. in Bezug auf Kostenrechnung.

Dagegen sieht sie die Aussicht auf folgenden Gewinn:

- Mittel- und längerfristige Vorteile und Verbesserungen: effektivere Arbeitsorganisation, höhere Teilnehmerzahlen, günstigere Verhandlungsposition gegenüber Geldgebern, Trägern, Kooperationspartnern. (vgl. Liebald 2001, S. 14-15)

„Psycho-soziale Kosten“

Stauss und Friege sehen noch einen weiteren, gewissermaßen „psycho-sozialen“ Kostenfaktor:

„Welche Seite des TQM man auch betrachtet – ob strikte Kundenorientierung, Prozessmanagement, Einsatz von Planungsinstrumenten, Teamkonzept, interne Kommunikation oder Empowerment – jede dieser Bemühungen ist verbunden mit der Aufgabe von Sicherheiten, bislang scheinbar bewährten Sichtweisen und Verfahren sowie einer veränderten eigenen Rolle im Unternehmensgefüge.“

(Stauss/Friege 1996, S. 23).

Erträge – in der Praxis

Schauen wir uns aber auch noch mal die Ertrags-Seite etwas näher an. Im Stichwort-Text „Wirkungen von Qualitätsentwicklung“ finden Sie einige Äußerungen von Einrichtungsleiter/innen über die Wirkungen und Ergebnisse von Qualitätsentwicklung in ihren Einrichtungen. Ergänzend seien hier noch einige Zitate aus unseren Fallstudien hinzugefügt:

- „Drei von vier haben es in den Köpfen und da hat man den Stöpsel gezogen, dass sie es machen konnten. Da war das Vermögen vorhanden und durfte nicht genutzt werden. Und die fühlen sich seitdem auch um einiges wohler.“
- „Ich merke die stärkere Systematisierung bestimmter Prozesse durch QE, die bestimmte Arbeitsbereiche rationeller gestaltet. Sie sind strukturierter, man arbeitet sie dann ab und erfindet das Rad nicht immer neu. Das war ein Aha-Moment, ich habe gemerkt, dass ich vieles einfach schneller auf die Reihe kriege.“
- „Wir sind gerade im Bereich „Austausch über Pädagogisches“ auch mit Hilfe der ISO-Struktur ein Stück weitergekommen.“

Lassen wir es dabei bewenden. Denn: Die Frage nach Aufwand und Ertrag, nach Kosten und Nutzen von Qualitätsentwicklung ist keine relevante Frage im Vorfeld der Entscheidung über einen Einstieg in systematische Qualitätsentwicklung – sie ist letztlich „nur“ die Leitfrage für die Evaluation der Qualitätsentwicklungsarbeit, der Projekte und Maßnahmen usw.

„Sie sollten einmal Ihre Axt schärfen, die ist nämlich stumpf“, sagte der Wanderer zum Holzfäller.
„Das kann ich leider nicht“, erwiderte dieser, „ich habe keine Zeit, ich muss nämlich Bäume fällen!“

Die Entscheidung liegt jenseits von Kosten-Nutzen-Rechnungen

Die Entscheidung, sich auf Qualitätsentwicklung in Ihrer Einrichtung einzulassen, spielt sich auf anderen Ebenen und im Spannungsfeld anderer Kriterien und Anforderungen ab – hier als (rhetorische?) Fragen formuliert:

- Können wir es uns leisten, so weiter zu machen wie bisher?
- Müssen wir nicht systematischer, verbindlicher und nachhaltiger der Frage nachgehen "Machen wir das Richtige auf die richtige Art und Weise?"
- Ist unser Profil noch zeitgemäß?
- Sollten wir uns nicht endlich einmal wieder verständigen über grundsätzliche Ziele, Richtungen, Visionen für unsere Arbeit?
- Können wir es noch länger verantworten, unsere Annahmen über Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Zufriedenheiten unserer Teilnehmer/innen so wenig abgesichert zu haben?

Das alles heißt: Die Entscheidung über Qualitätsentwicklung ist vor allem eine Entscheidung über die Entwicklung der Professionalität Ihrer Arbeit, über Personal- und Organisationsentwicklung und über Investitionen in die Zukunftsfähigkeit Ihrer Einrichtung.

Und nun zum Geld

Die Kosten von Qualitätsentwicklung, die sich am einfachsten ermitteln lassen, sind die direkten finanziellen Kosten – in Form von Beratungshonoren, Kosten für Anschaffung von Informationsmaterial, Kosten für Workshops, Kosten für investierte Arbeitsstunden. Und Sie sollten dafür Sorge tragen, dass Sie auch Ihre Qualitätsentwicklung einem Controlling und einer Evaluation unterziehen – dazu gehört ein exakter Überblick über die zugehörigen Finanzdaten. Sie brauchen diese Zahlen, um z. B. die erforderlichen Mittel in den Haushalt einzustellen, beim Träger zu beantragen oder in einem Förderantrag eingehen zu lassen.

Stichwort:

Wirkungen von Qualitätsentwicklung

Auf der Fachtagung „Menschen – Prozesse – Ergebnisse – Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung“ im Juni 2002 in Bonn berichteten Mitarbeiter/innen der VHS Reutlingen (zertifiziert nach ISO), der VHS Landkreis Fulda (im Prozess der Testierung nach dem „Lernerorientierten Qualitätsmodell“) und des Bildungs-Centrums der Arbeiterkammer Vorarlberg (Re-Zertifizierung nach ISO auf der Basis einer umfassenden Selbstbewertung nach EFQM) über Wirkungen und Ergebnisse der Qualitätsentwicklungsprozesse in ihren Organisationen:

- **Alle denken in Abläufen**
- **Mehr Klarheit über Abläufe, Zuständigkeiten etc.**
- **Stärkere Zielorientierung**
- **Kundenorientierung steht im Vordergrund**

- **Schlüsselprozesse werden früh klar definiert und beschrieben**
- **Messlatten werden aus Kundensicht definiert und entwickelt**
- **Sensibilität für Schwachstellen steigt**
- **Angst vor Bewertung nimmt ab**
- **Aufmerksamkeit für andere und für's Ganze steigt**
- **Motivation steigt**
- **Kritik wird offener**
- **Selbstwahrnehmung wird schärfer**
- **Mehr Bedürfnis nach Fakten und Infos statt nach Gerüchten und Flurfunk**

Und:

- **Die Frage nach dem Pädagogischen darf weiter gestellt werden!**

Glossar: Qualität von A – Z

- **Akkreditierung**

Siehe: *Zertifikat/Zertifizierung*

- **Audit**

Kurzform von „Auditierung“, wörtlich: Anhörung. Steht am Ende eines Qualitätsentwicklungsprozesses ein Testat oder Zertifikat (siehe: *Zertifizierung*), geschieht die Überprüfung des Erreichten und Dokumentierten in der Regel in Form von Prüfung schriftlicher Unterlagen sowie eines ausführlichen Besuches in der Einrichtung mit Gesprächen und Interviews – des sogenannten Audits.

- **Balanced Scorecard**

Auf dem Ansatz des Total Quality Management basierendes Instrument, mit Hilfe von Kennzahlen und Daten die Visionen und strategischen Ziele einer Organisation umzusetzen; fokussiert auf Finanzen, Mitarbeiter, Kunden und Prozesse.

- **Benchmarking**

Das englische „benchmark“ bezeichnet einen Fest- oder Fixpunkt, der als Orientierung und Maßstab dient. Benchmarking meint also Vergleich in Bezug auf einen festen Punkt, Bezugswert, auf festgelegte Maßstäbe oder anerkannt beste Verfahren. In Bezug auf Qualitätsentwicklung meinen wir damit ein methodisches Konzept zum systematischen Vergleich miteinander; im Vordergrund des Vergleiches stehen aber nicht quantifizierbare (finanzielle) Daten, sondern gute Verfahren, gute Problemlösungen usw. – auch mit „Best Practice“ bezeichnet.

- **Beteiligung**

Einbeziehung aller Betroffenen (siehe auch: „*stakeholder*“) in die Aktivitäten der Qualitätsentwicklung durch Information, Beteiligung an Entscheidungen und Mitwirkung an Selbstbewertung, Projekten usw.

- **Controlling**

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden quantitative und qualitative Kennzahlen sowie Indikatoren ermit-

telt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert, bewertet und Konsequenzen gezogen werden können.

- **EFQM**

Die Abkürzung steht für „European Foundation for Quality Management“; in der Regel wird mit der Abkürzung das dort entwickelte Modell für Business Excellence mit seinem Leitfaden für Selbstbewertung gemeint.

- **Evaluation**

Wörtlich „Überprüfung und Bewertung“. Bezeichnet die systematische, datenbasierte Beschreibung und Bewertung von Programmen, zeitlich beschränkten Projekten und Maßnahmen in Bildung, Sozialer Arbeit, Gesundheitswesen usw. Im Rahmen dieses Buches verwenden wir den Begriff Evaluation im engeren Sinne der Prüfung und Bewertung von Bildungsveranstaltungen, ihrer Zielerreichung, ihren Wirkungen und Ergebnissen mit dem Ziel der Verbesserung.

- **ISO 9000:2000**

Von der „International Organisation für Standardization“ entwickelte Normenreihe, im Jahr 2000 umfassend überarbeitet; internationaler und branchenübergreifender Standard für Qualitätsmanagementsysteme. Komplette deutsche Bezeichnung DIN EN ISO 9000. Ausgerichtet auf eine Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems.

- **Kunde/Kundin, Teilnehmer/in**

Kunden: a) externe Auftraggeber einer Bildungsmaßnahme wie z. B. eine Firma oder die Arbeitsverwaltung; b) die Teilnehmenden von Angeboten und Veranstaltungen in ihrer Eigenschaft als Vertragspartner, die eine Dienstleistung kaufen und entsprechende Rechte und (Qualitäts-)Anforderungen haben. Teilnehmer sind immer auch Kunden.

- **Leitbild**

In ihrem Leitbild macht eine Organisation Aussagen zu ihren grundlegenden Visionen und Werten hinsichtlich ihrer Produkte und Dienstleistungen, der Kundenbeziehungen, der Beziehungen zur gesellschaftlichen und natürlichen Umwelt sowie zum Führungsverhalten und zur internen und externen Kommunikation.

- **Leiten/Führen**

Unter „Führung“ verstehen wir alle Steuerungen von Prozessen einer Organisation auf allen Hierarchieebenen. „Leitung“ hingegen meint die konkrete Vorgesetztenposition mit Entscheidungsbefugnis.

- **Lernende Organisation**

Ein Unternehmen, welches kontinuierlich die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen erweitert, um damit den steigenden Anforderungen einer immer komplexeren und dynamischeren Umwelt gerecht zu werden.

- **Moderation**

Kurz für „Moderationsmethode“. Verfahren und Instrumentarium zur Steuerung von Arbeits- und Lernprozessen in Gruppen. Typisch sind: ausführliche Visualisierung des Verlaufs und der Inhalte der Diskussion, Wechsel zwischen Plenums-, Kleingruppen- und Einzelarbeit sowie der Einsatz eines Moderators, der den Austausch der Gruppe fördert und strukturiert, ohne dabei inhaltlich einzugreifen.

- **Projektmanagement**

Ein Projekt ist ein zeitlich befristetes Arbeitsvorhaben mit meist innovativem Ziel und hoher Mitarbeiter/innenbeteiligung; Projektmanagement bezeichnet die Verfahren und Methoden zur Steuerung und Durchführung einer oder mehrerer Projektgruppen, ggf. der Steuerungsgruppe usw.

- **Prozessmanagement**

Der Begriff „Prozess“ bezeichnet einen Arbeitsablauf, eine Folge von Tätigkeiten mit einem vorgegebenen Ziel und einem Ergebnis. Prozessmanagement bedeutet neben der Festlegung von Zuständigkeiten die transparente Regelung der Durchführung von Arbeitsabläufen. Aus der Sicht des Prozessmanagements besteht eine Organisation aus einer Vielzahl von Prozessen, die untereinander in Beziehung stehen und deren Ergebnisse für interne und externe Kunden bereitgestellt werden.

- **Qualität**

Qualität ist die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen. Die ISO-Norm definiert: „Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf die Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.“

- **Qualitätsentwickler/in**

Mit diesem Begriff bezeichnen wir die Person, die Aufgaben und Funktionen zugewiesen bekommt, die in vielen Bereichen von „Qualitätsbeauftragten“ oder „Qualitätsmanagementbeauftragten“ (QMB) übernommen werden – kurz: die Verantwortung für die operative Ebene der Qualitätsentwicklung in der Organisation.

- **Qualitätsgruppe**

Einrichtungsinterne Steuerungsgruppe unter Beteiligung von Leitung und allen relevanten Gruppen bzw. „stakeholdern“, die u. U. auch die Selbstbewertung nach EFQM durchführt und die daraus abgeleiteten und priorisierten Maßnahmen als Qualitätszirkel bearbeitet.

- **Qualitätsring**

Kooperieren mehrere gleiche oder unterschiedliche Einrichtungen in Bezug auf Qualitätsentwicklung, nennen wir dies in der Regel einen Qualitätsring. Meist regional definiert, oft auch in Bezug auf Einrichtungen gleichen Typs bzw. eines Verbandes, geht es um gemeinsame Nutzung von Ressourcen, kollegiale Beratung, Erfahrungsaustausch usw.

- **Qualitätszirkel**

Einrichtungsinterne Projektgruppen zur Bearbeitung von Qualitätsproblemen oder von Verbesserungsmaßnahmen, die nach der Stärken-Schwächen-Analyse bzw. Selbstbewertung beschlossen wurden; hierarchieübergreifend, aber ohne Leitung; Größe 5 – 10 Mitarbeiter/innen; Zusammensetzung abhängig von Problemstellung.

- **Selbstbewertung**

Unter Selbstbewertung wird die (regelmäßige und systematische) Überprüfung von Tätigkeiten und Ergebnissen der eigenen Einrichtung verstanden. Ziel ist dabei die ständige Verbesserung der Verfahren und Ergebnisse. Die Selbstbewertung unterscheidet sich von Selbstevaluation dadurch, dass sie systematisch und regelmäßig geschieht, auf die Einrichtung insgesamt gerichtet ist und die Perspektive von Personen einbeziehen kann, die nicht unmittelbar beteiligt sind. Sie ist die auf einer Stärken-Schwächen-Analyse beruhende Bewertung von Stärken und Verbesserungsbereichen anhand festgelegter Maßstäbe durch die Beteiligten und Betroffenen. Sie wird im Modell der EFQM als bedeutsamer für das Gelingen einer umfassenden Qualitätsentwicklung angesehen als die alleinige Bewertung durch Externe, da der Schritt der ge-

meinsamen Bewertung der Arbeit als wesentlich für die qualitätsentwickelnde Zusammenarbeit betrachtet wird.

- **Standard**

Vereinbarte, festgelegte Maßstäbe, Zielgrößen oder Kennzahlen für Ergebnisse von Prozessen.

- **Testat**

Siehe: *Zertifikat/Zertifizierung*

- **Total Quality Management**

(abgekürzt: TQM); eine das gesamte Unternehmen umfassende Führungsstrategie, die die Qualität in den Vordergrund stellt; es geht um kontinuierliche Verbesserung bei der sicheren und kosteneffizienten Erfüllung der mit internen und externen Kunden vereinbarten Anforderungen durch die Freisetzung der persönlichen Fähigkeiten aller Beschäftigten. Wesentliche Elemente sind Mitarbeiter/innenorientierung, Prozessorientierung und Kundenorientierung.

- **Zertifikat/Zertifizierung**

Ausstellung/Erteilung eines Zertifikates nach Prüfung, ob eine Leistung, eine Dienstleistung oder ein Produkt bestimmte festgelegte Normen, Standards und Maßstäbe erfüllt oder erreicht. Im Bereich Qualitätsentwicklung geht der Z. in der Regel ein Audit (s. dort) voraus. Der Begriff „Testat“ wird synonym gebraucht („Lernerorientiertes Qualitätstest“). Der Erwerb eines Zertifikates bzw. Testates kann u. U. zur Voraussetzung gemacht werden für die Anerkennung der Organisation durch staatliche Zuwendungsgeber; diese Anerkennung und Registrierung wird dann mit „Akkreditierung“ bezeichnet (so z. B. in der Schweiz im Rahmen von eduQua).

Verzeichnis der Stichwort-Texte

- Balanced Scorecard
- Benchmarking
- Beteiligung
- Controlling
- EFQM
- Förderliche Bedingungen
- Stolpersteine
- Tipps von Leitung für Leitung
- Zur Zusammenarbeit zwischen Leitung und Qualitätsbeauftragter
- ISO
- Kennzahlen
- Kommunikation
- Kooperation in der Organisation
- Kunde/Teilnehmer/in
- Leitbild
- Leiten und Führen
- Lernende Organisation
- Moderation
- Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Qualität
- Qualitätsmanagement, Qualitätssicherung, Qualitätsentwicklung
- Qualitätsentwickler/in – Qualitätsbeauftragte/r
- Qualitätsgruppe
- Qualitätshandbuch
- Qualitätsringe
- Qualitätszirkel
- Empfehlungen zu Support und Kooperation
- Supervision
- Testierung/Zertifizierung
- Total Quality Management (TQM)
- Vernetzung und Kooperation
- Denkblockaden von Vorgesetzten
- Wirkungen von Qualitätsentwicklung
- Ziele formulieren und evaluieren

Literatur

- Antoni, C. (1996): Qualitätszirkel als Medium der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung. In: Geißler, H. (Hrsg.): Arbeit, Lernen und Organisation. Ein Handbuch. Weinheim, S. 191-214
- Antoni, C. (2000): Teamarbeit gestalten. Grundlagen, Analysen, Lösungen. Weinheim/Basel
- Apel, H. (1994): Qualitätsgewinn statt Autonomieverlust. Alltagsbewältigung ist mit Schubladenwissen nicht zu meistern. In: DIE Zeitschrift 4/1994, S. 24-26
- Arnold, R. (2000): Das Santiago-Prinzip. Führung und Personalentwicklung in lernenden Unternehmen. Köln
- Arnold, R./Krämer-Stürzl, A. (1997): Erfolgskontrolle – Thema professioneller betrieblicher Weiterbildung? In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen, S. 133-150
- Bastian, H. (2002): Der Teilnehmer als Kunde – der Bildungsauftrag als Dienstleistung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. DIE-Reihe Perspektive Praxis. Bielefeld, S. 11-24
- Bastian, H. (2002): Wirtschaftliches Handeln – ein Lernprozess für die Weiterbildung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe „Perspektive Praxis“. Bielefeld, S. 57-71
- Baum, B. (1998): Chancen und Risiken einer Zertifizierung von Bildungsträgern. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis Heft 4/1998, S. 355-364
- Beer, W. (2002): Vision und roter Faden – Leitbildentwicklung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe „Perspektive Praxis“. Bielefeld, S. 44-56
- Berke, K./Lochner, D. (2001): Führung: Ziele vereinbaren und Coachen. Vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer. Weinheim
- Bethlehem, K./Erdelyi, P./Opitz, S./Süverkrüb, C. (2001): Qualitätsentwicklung durch kollegiale Visitationen. Ein Projekt des LWL-Landesjugendamtes und der Stadt Herten. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 33 der Reihe „Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Berlin
- Beywl, W./Schepp-Winter, E. (1998): Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 21 der Reihe „Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Berlin
- Bezirksarbeitsgemeinschaft Arnsberg des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V. (Hrsg.) (1999/2000): Projektberichte 1 und 2 zum Projekt „Qualitätsnetzwerk für Volkshochschulen“. Dortmund
- Blom, H. (1999): Sitzungen erfolgreich managen. Meetings als Kommunikationsmittel und Management-Instrument richtig nutzen. Weinheim/Basel
- Brehm, K.-H. (2000): Verantwortung der Anbieter oder staatlicher Qualitäts-TÜV? Qualitätsverbesserung in der beruflichen Weiterbildung. In: GdWZ 3/2000, S. 124-126
- Brülls, K./Offermann, J. (1999): Qualitätsmanagement. Eine Zwischenbilanz des DGB-Bildungswerkes NRW. In: Praxis Politische Bildung Heft 4/1999, S. 290-297
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.) (o. J.): Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Projektmanagement im Bundesministerium des Innern – Praxisleitfaden. Berlin download unter www.staat-modern.de

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. Heft 28 der Reihe „Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Berlin
- DAA (Hrsg.) (o. J.): Leitfaden für die Einführung eines handhabbaren Qualitätsmanagementsystems in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung. Düsseldorf
- Dahme, H.-J./Wohlfahrt, N. (Hrsg.) (2000): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat. Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin
- de Pree, M. (1996): Die Kunst des Führens. Frankfurt/New York
- Decker, F. (1988): Gruppen moderieren – eine Hexerei? Die neue Teamarbeit. Ein Leitfaden für Moderatoren zur Entwicklung und Förderung von Kleingruppen. München
- Decker, F. (1997): Lernende Organisation? In: DIE Zeitschrift 2/1997, S. 25-28
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für Weiterbildungsanbieter und Weiterbildungsnachfrager. Berlin/Wien/Zürich
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) (Hrsg.) (2002): Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. 2. überarb. Aufl. Köln
- DIE (Hrsg.) (1999): REPORT 43, Thema: Qualität. Frankfurt
- DIE (Hrsg.) (2000): REPORT – Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Heft 46 (2000): Beratung. Frankfurt
- DIE Zeitschrift 1/2002, Schwerpunktthema „Lernende Regionen“. Frankfurt
- DIE Zeitschrift Heft 3/2002 – Schwerpunktthema Qualitäten. Frankfurt
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.) (2001): Qualitätsmanagement – Normen. DIN-Taschenbuch 226. 3. Aufl. Berlin
- Doppler, K. (1992): Kommunikation als Schlüsselfaktor der Unternehmensentwicklung. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 3/1992, S. 40-56
- Doppler, K./Lauterburg, C. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 2. Aufl. Kapitel Frankfurt „Qualitätszirkel“ S. 159-161
- Döring, K.W. (1991): Praxis der Weiterbildung. Analysen – Reflexionen – Konzepte. Weinheim
- DVV magazin Volkshochschule Heft 2/2001 – Schwerpunktthema Qualität
- Ehnes, C. (2002): Leitbild Weiterbildungsmanagement. Unveröffentl. Manuskript Bonn
- Ehnes, C./Heinen-Tenrich, J./Zech, R. (2002): Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen. 3. Aufl. Hannover
- Ehnes, C./Zech, R. (2002): Qualitätsentwicklung von außen befördern. Rolle, Aufgabe und Profil von Externen am Beispiel des Modells „Lernerorientierte Qualitätstestierung“. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Heft 3/2002, S. 30-33
- Erwachsenenbildung Heft 3/2002, S. 36-38
- Faulstich, P. (2001): Supportstrukturen als gemischtwirtschaftliches Marketingkonzept. In: GdWZ 3/2001, S. 130-32
- Faulstich, P./Zeuner, C. (2001): Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbände in der Weiterbildung. In: GdWZ 3/2001, S. 100-103
- Fengler, J. (1992): Wege zur Supervision. In: Pallasch, W./Mutzeck, W./Reimers, H. (Hrsg.): Beratung – Training – Supervision. Weinheim/München, S. 173-187
- Francis, D./Young, D. (1996): Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen. 5. Aufl. Hamburg
- Franz, H.-W. (1999): Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung. EFQM und DIN ISO 9001. Modell, Instrumente, Fallstudie. Bielefeld

- Franz, H.-W./Menzer, M. (Hrsg.) (1996): Total Quality Management. Werkzeuge und Techniken. Ein Taschenbuch. Dortmund.
- Friedag, H.R./Schmid, W. (1999): Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. Freiburg/Berlin/München
- Friedag, H.R./Schmid, W. (2000): My Balanced Scorecard. Freiburg/Berlin/München
Gablers Magazin, Heft 11/12, 1996, S. 53
- Gareis, R. (1997): Projekte und Projektmanagement in NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit-Organisation. Stuttgart, S. 299-313
- Goetze, W. (1996): Ausbildungscontrolling und Qualitätsmanagement. AEB Akademie für Erwachsenenbildung (Hrsg.). Zürich
- Gonon, P. u.a. (1999): Qualitätssysteme auf dem Prüfstand. Die neue Qualitätsdiskussion in Schule und Bildung. 2. Aufl. Aarau
- Grilz, W. (1998): Qualitätssicherung in Bildungsstätten. Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandbuches. Neuwied
- Hagedorn, D. u.a (Hrsg.) (1994): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim/Basel
- Hartmann, M./Rieger, M./Pajonk, B. (1997): Zielgerichtet moderieren. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim/Basel
- Hartmann, M./Röpnack, R./Baumann, H.-W. (2002): Immer diese Meetings! Besprechungen, Arbeitstreffen, Telefon- und Videokonferenzen souverän leiten. Weinheim
- Harvey, L./Green, D. (2000): Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze. In: Zeitschrift für Pädagogik 41. Beiheft
- Heinold-Krug, E./Claussen, W. (1999): Zu einer neuen Kooperationskultur finden – Gemeinsame Qualitätsentwicklung von Planenden und Lehrenden. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II. Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt, S. 20-56
- Heinold-Krug, E./Griep, M./Klenk, W. (2001): EFQM-Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung. DIE Frankfurt
- Herz, O. (1991): Von Bachpaten, Mädchenförderung, Ulenspiegel u.a. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Anregungen für die Gestaltung des Schullebens und Öffnung von Schule. Soest
- Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): ABC der selbstorganisierten (regionalen) Qualitätsringe oder Qualitätszirkel. Handreichungen für Kooperation und kollegiale Beratung im Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Heft 2 der Schriftenreihe „vhs: Qualität in Hessen“. Frankfurt
- Hessischer Volkshochschulverband hvv (Hrsg.) (2001): Regionale vhs-Qualitätsringe im hvv. Bericht zum Projekt des hvv 1999-2001. Frankfurt
- Hobbs, P. (2000): Professionelles Projektmanagement. Landsberg am Lech
- Hoeffler, M. (1998): Führungsverhalten im Rahmen von TQM. Herausforderung für Führungskräfte – gut geführte und zufriedene Mitarbeiter sorgen auch für zufriedene Kunden. In: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit Heft 3/1998, S. 284-286
- Hoffmann, C. (1998): Erfahrungen mit dem Qualitätszirkelkonzept im Bildungswerk der DAG. In: nbeb-MAGAZIN 2/1998, S. 37-39
- Huba, H. (1999): Kooperation! Kooperation? In: Pädagogische Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Arbeitshilfen für die Erwachsenenbildung Heft 3/1999: Kooperation in der Weiterbildung.
- Hummel, T./Malorny, C. (2002): Total Quality Management. Tipps für die Einführung. Reihe "Pocket Power". München

- IG Metall (Hrsg.) (1998): Projekthandbuch. Projektmanagement der IG Metall. Frankfurt
- Jermann, R. (2002): So funktioniert Zertifizierung in der Schweiz. Das Label „eduQua“ bringt Licht in den schweizerischen Weiterbildungsdschungel. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Heft 3/2002. Frankfurt S. 36-38
- Kamiske, G.F./Brauer, J.-P. (1996): ABC des Qualitätsmanagements. München/Wien
- Klaus Meisel (Hrsg.): Mit Kennzahlen arbeiten. DIE Frankfurt
- Klebert, K./Schrader, E./Straub, W. (1980): Moderations-Methode. Gestaltung der Meinungs- und Willensbildung in Gruppen, die miteinander lernen und leben, arbeiten und spielen. München
- Klebert, K./Schrader, E./Straub, W. (1987): Kurzmoderation. Anwendung der Moderationsmethode in Betrieb, Schule und Hochschule, Kirche und Politik, Sozialbereich und Familie, bei Besprechungen und Präsentationen. Hamburg
- Knoll, J. (1991): Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen. 3. Aufl. Weinheim/Basel
- Knoll, J. (2002): „Wie hältst du’s mit der Qualität?“ – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. DIE-Reihe „Perspektive Praxis“. Bielefeld, S. 72-90
- Kortendieck, G. (1998): Bildungscontrolling in der Erwachsenenbildung. In: nbeb-MAGAZIN 2/1998, S. 39-42
- Krekel, E.M./von Bardeleben, R. (2000): Benchmarking in der betrieblichen Weiterbildung. In: Bötel, C./Krekel, E.M. (Hrsg.): Bedarfsanalyse, Nutzenbewertung und Benchmarking – Zentrale Elemente des Bildungscontrolling. Bielefeld, S. 91-98
- Lahniger, P. (1998): Leiten – Präsentieren – Moderieren. Ein Arbeits- und Methodenbuch für Teamentwicklung und qualifizierte Aus- und Weiterbildung. Münster
- Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAaW) NRW (Hrsg.) (1999): Entwicklung von Modellen für Strukturen. Kooperationen, Vernetzung und Erweiterung von kleineren Einrichtungen der Weiterbildung in NRW. Berichte und Ergebnisse des Innovationsprojektes 1998 der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAaW) NRW. Dortmund
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW (Hrsg.) (1998): Informationen Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen 3/98: Schwerpunktthema Kooperation und Vernetzung. Soest
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW (Hrsg.) (2000): QUIND-Methode zur Selbststeuerung und Selbstevaluation für Schule. Soest
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung/Arbeitsgemeinschaft Katholischer Familienbildungsstätten in der Diözese Aachen (Hrsg.) (1999): Qualitätsentwicklung in der Familienbildung. Das EFQM-Modell in der Praxis. Soest
- Landesinstitut für Schule und Weiterbildung/Landesarbeitsgemeinschaft Familienbildung und Weiterbildung der Arbeiterwohlfahrt NRW (Hrsg.) (1997): Das Gold in den Köpfen ... Ein Projekt der AWO zur Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Soest
- Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsen e.V. (Hrsg.) (2001): Die Volkshochschule und der Beruf Erwachsenenbildung. Funktionsbereiche und Aufgabenprofile des hauptberuflichen Personals, Drucks. 17/01 vom 23. Mai 2001
- Langmaack, B. (2000): Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. 7. vollst. überarb. Aufl. Weinheim
- Lauterburg, C. (2001): Gute Manager fallen nicht vom Himmel. Kollegiales Coaching im Team. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 2/2001, S. 4-11

- Liebold, C. (2000) (unter Mitwirkung von Nötzold, W. und Frischkopf, A.): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Ein Leitfadens für die Praxis. Soest
- Lingemann, D. u.a. (o.J.): Materialien zur Entwicklung von „Controlling-Instrumenten“ für die Volkshochschule Hagen. Kostenrechnung – Statistik – Berichtswesen. VHS Hagen
- Lipp, U./Will, H. (2001): Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren. 5. erw. Aufl. Weinheim
- Lippert, G. (1999): Erfahrungen der Ländlichen Erwachsenenbildung in Niedersachsen mit der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. In: von Küchler, F./ Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt, S. 146-155
- Littig, P. (1997): Die Klugen fressen die Dummen. Ergebnisse einer Studie der DEKRA Akademie zur Situation der Lernenden Unternehmen in Deutschland. In: GdWZ 3/1997
- Lotmar, P./Tondeur, E. (1994): Führen in sozialen Organisationen. 5.Aufl. Bern/Stuttgart
- Lumma, K. (1994): Die Teamfibel. Oder: Das Einmaleins der Team- & Gruppenqualifizierung im sozialen und betrieblichen Bereich. Ein Lehrbuch zum Lebendigen Lernen. Hamburg
- Mahlmann, R. (2002): Führungsstile flexibel anwenden. Mitarbeiterorientiert, situativ und authentisch führen. Weinheim
- Malorny, C./Langner, M.A. (2002): Moderationstechniken. Werkzeuge für die Teamarbeit. München
- Mathes, E. (2002): Qualität in den eigenen Reihen entwickeln. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung Heft 3/2002, S. 28-30
- Mayer, F. (1999): Erfahrungen der Volkshochschule Reutlingen mit der Zertifizierung nach der ISO-Norm. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben. DIE Frankfurt, S. 137-145
- Meisel, K./Rohmann, R./Schuldt, H.-J. (Hrsg.) (1998): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. 2. Aufl. DIE Frankfurt
- Miller, T. (2001): Netzwerke – ein überstrapaziertes Konzept. Konfliktpotenziale in Netzwerken. In: GdWZ 3/2001, S. 112-115
- Nadolny, S. (1992): Die Entdeckung der Langsamkeit. 27. Aufl. München/Zürich
- Nittel, D. (1997): Teilnehmerorientierung – Kundenorientierung – Desorientierung ... ? Votum zugunsten eines „einheimischen“ Begriffs. In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen, S. 163-184
- Novak-Zezula, S./Novak, P./Peinhaupt, C. u. a. (2001): Qualitätsentwicklung durch Benchmarking zwischen Krankenhäusern. In: Zs. Organisationsentwicklung Heft 3/2001, S. 26-41
- Nuissl, E. (1996): Leitung von Non-Profit-Einrichtungen der Weiterbildung. DIE-Studientexte für Erwachsenenbildung. Frankfurt
- Nuissl, E. (1998): Einrichtungen leiten, führen, managen. In: GdW-Praxishilfen 4.20.40 vom 28. Juni 1998
- Nuissl, E./Schuldt, H.-J. (1993): Betrieb statt Behörde. Frankfurt
- Otto, B. (1999): Excellence im neuen Jahrtausend: Nicht auf QMBs abschieben! Ein Essay zum Thema Business Excellence. In: VDI (Hrsg.): Wege zum Erfolg durch Excellence. Düsseldorf 1999, S. 3-13
- Pädagogische Arbeitsstelle für Erwachsenenbildung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Arbeitshilfen für die Erwachsenenbildung (Heft 3/1999): Kooperation in der Weiterbildung
- Pallasch, W. (1991): Supervision. Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim/München

- Pallasch, W./Mutzeck, W./Reimers, H. (1992): Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim/München
- Pelz, W. (1996): Kompetent führen. Methoden und Techniken. Düsseldorf
- Pförrmann, M. (1996): Supervision in der Erwachsenenbildung. Konzeption einer feldbezogenen Supervision. In: Meisel, K. (Hrsg.): DIE Materialien für Erwachsenenbildung 6: Supervision. Frankfurt, S. 11-27
- Radtke, P./Wilmes, D. (2002): European Quality Award. Die Kriterien des EQA umsetzen. Praktische Tipps zur Anwendung des EFQM-Modells. 3. vollst. überarb. Auflage München/Wien
- Rappe-Giesecke, K. (1994): Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin
- Regenthal, G. (1992): Identität und Image. Corporate Identity – Praxishilfen für das Management in Wirtschaft, Bildung und Gesellschaft. Köln
- Rissmann, M. (1997): Kooperationslernen in heterarchischen Teamstrukturen. In: Zech, R. (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn, S. 90-113
- Sauer, U.(2000): Leitung in der Erwachsenenbildung. Eine qualitative Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung. Münster
- Schäffter, O. (1993): Qualitätssicherung durch pädagogische Organisationsberatung. In: DIE Zeitschrift IV/1993. Frankfurt S. 22-25
- Scheibeler, A.A.W. (2002): Easy ISO 9001:2000 für kleine Unternehmen. Loseblattsammlung mit CD-ROM. 3. überarb. Aufl. München
- Schellberg, K.U./Fuchs-Brüninghoff, E. (1999): Qualitätszirkel als Anstoß für Entwicklung. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.) (1999): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II: Auf dem Weg zu besserer Praxis. DIE Frankfurt, S. 194-208
- Schiersmann, C. (2000): Chancen und Grenzen von Kooperation und Vernetzung. In: DVV magazin Volkshochschule, Heft 3/2000, S. 11-12
- Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen
- Schiersmann, C./Thiel, H.-U./Pfeizenmaier, E. (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Organisationsentwicklungsprojekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen
- Schmid, B. (1989): Originalton. Wiesloch
- Schnelle, W./Stoltz, I. (1987): Interaktionelles Lernen. Leitfaden für die Moderation lernender Gruppen. Quickborn
- Schön, F.K. (2002): Die Balanced Scorecard in der Jugendarbeit. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 34 der Reihe „Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Berlin
- Schreyer-Schubert, A./Hanselmann, P.G./Fritz, A. (2000): Leitfaden für Qualitätsbeauftragte. In: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Heft 28 der Reihe „Qs – Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“. Berlin
- Schubert, M. (1988): Qualitätszirkel. In: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch der Qualitätssicherung. München/Wien
- Schubert, M. (1989): Praxis der Qualitätszirkelarbeit. Berlin
- Seifert, J. (1995): Gruppenprozesse steuern. Als Moderator Energien bündeln, Konflikte bewältigen, Ziele erreichen. Offenbach
- Seifert, J./Pattay, S. (2001): Visualisieren, Präsentieren, Moderieren. Vollst. überarb. Ausgabe Offenbach

- Senge, P.M. (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart
- Senge, P.M. (2000): Warum Organisationen immer noch nicht lernen. Interview von S. Schüttele mit P. M. Senge. In: *wirtschaft & weiterbildung* Januar 2000, S. 10-12
- Senge, P.M./Kleiner, A./Roberts, C./Ross, R. (1996): Das Fieldbook zur Fünften Disziplin. Stuttgart
- Sprenger, R.K. (2001): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. 2. Aufl. Frankfurt/New York
- Stadt Beckum/ Volkshochschule Beckum-Wadersloh (2000): Mein Kollege, mein Berater. Ergebnisse eines Innovationsprojektes. Qualitätsentwicklung in Volkshochschulen durch Wechselseitige Entwicklungsberatung WEB. Beckum
- Starke, L. (2000): Der Qualitätsmanagement-Beauftragte. Loseblattordner mit CD-ROM. München
- Stauss, B./Friege, C. (1996): Zehn Lektionen in TQM. In: *Harvard Business Manager* 2/1996, S. 20-32
- Technologieberatungsstelle NRW (Hrsg.) (1995): Qualität von Dienstleistungen. Oberhausen
- Thiel, H.U. (1994): Fortbildung von Führungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen. Ein integratives Modell für Weiterbildung, Supervision und Organisationsentwicklung. Weinheim/München
- Tiemeyer, E. (2002): Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen. Weinheim
- TÜV Cert (Hrsg.) (1999): Die neue ISO 9000:2000. Interpretation der Forderungen des Normenentwurfes DIN EN ISO 9001:1999-05. Köln
- Uhrig, R. (1999): Darstellung des Projektes EFQM aus der Sicht einer Leiterin. In: von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.): *Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben*. DIE Frankfurt, S. 127-136
- von Hardenberg, C. (2002): *Praxishandbuch Sozial Management Q29, Qualitätsmanagement in sozialen Organisationen*. Bonn
- von Küchler, F./Meisel, K. (2000): Herausforderung Qualität. Dokumentation der Fachtagung „Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung“ vom 2.-3. November 1999. DIE Frankfurt
- von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.) (1999): *Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Auf dem Weg zu Qualitätsmaßstäben*. DIE Frankfurt
- von Küchler, F./Meisel, K. (Hrsg.) (1999a): *Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung II. Auf dem Weg zu besserer Praxis*. DIE Frankfurt
- Weiß, R. (1997): Methoden und Faktoren der Erfolgsmessung in der betrieblichen Weiterbildung. In: *GdWZ* 8(1997)3, S. 104-108
- Wimmer, R. (1995): Zur Zukunft von Führung: Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn? In: *Zs. Organisationsentwicklung* Heft 4/1995, S. 46-57
- Wissinger, J. (2000): Rolle und Aufgaben der Schulleitung bei der Qualitätssicherung und -entwicklung von Schulen. In: *Zs. F. Pädagogik* Heft 6/2000, S. 851-865
- Wohlfart, U. (1998): Netzwerkarbeit – eine anspruchsvolle Aufgabe. In: *Informationen Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen* 3/1998, S. 19-23
- Wolter, O. (2001): *Balanced Scorecard*. In: Hansen, W./Kamiske, G.F. (Hrsg.): *Qualität und Wirtschaftlichkeit*. Düsseldorf, S. 169-194. Download unter www.symposion.de/qw/qw/08.htm
- Wunderer, R. (2000): *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. Neuwied/Kriftel
- Wuppertaler Kreis/CERTQUA (Hrsg.) (2002): *Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Weiterbildung. Nach dem neuen internationalen Standard ISO 9000:2000*. Neuwied

- Zech, R. (1997): Effizienz lernen in Non-Profit-Organisationen des Bildungsbereichs. In: Zech, R. (Hrsg.): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn, S. 22-62
- Zech, R. (1999): Mythos Organisation. Latente Funktionen und die Funktion von Latenzen. In: Zech, R./Ehse, C. (Hrsg.): Organisation und Lernen. Hannover, S. 230-250
- Zink, K.J. (1995): TQM als integriertes Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung. München/Wien

Autoren

Wolfgang Nötzold, Lehrer, Ausbildung in Gestalttherapie und Organisationsentwicklung, lange Jahre freiberuflicher Berater, Trainer und Kursleiter, 2001/02 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „Qualitätsentwickler/in“. Berät und begleitet Weiterbildungsorganisationen bei Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Dr. Gerald Graubner, Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion. Mehr als zehn Jahre Leiter von Weiterbildungseinrichtungen, selbständiger Unternehmensberater, EFQM-Assessor, freier Auditor für eine Zertifizierungsstelle. Seit einigen Jahren nimmt er mit dem Fach „Managementmethoden“ einen Lehrauftrag im Studiengang „International Studies of Global Management“ an der Hochschule Bremen wahr.